

C-08-2006

**La coopérative d'habitation  
Reboul : vers l'institutionnalisation  
ou le repli?**

Par Marlène Lessard

(Sous la direction de) Jacques L. Boucher

Co-publication CRISES/ARUC-ÈS

Avril 2005

---

Cahier de l'ARUC-ÈS

Cahier No C-08-2006

« La coopérative d'habitation Reboul : vers l'institutionnalisation ou le repli? »

Marlène Lessard

Bachelière en sociologie

Université du Québec en Outaouais

Sous la direction de Jacques L. Boucher

Département de travail social et des sciences sociales

Université du Québec en Outaouais

Révision linguistique : Francine Pomerleau

Mise en page : Francine Pomerleau

ISBN : 2-89276-400-9

Dépôt légal : Septembre 2006

Bibliothèque Nationale du Québec

Bibliothèque Nationale du Canada

---

## Résumé

Cette monographie de la coopérative d'habitation Reboul décrit une pionnière du coopératisme dans le secteur de l'habitation en Outaouais. Distincte de plusieurs autres par sa grande taille, elle a marqué l'histoire de l'Outaouais par son implication dans le milieu. Fondée en 1975, la coopérative a beaucoup à nous apprendre du contexte qui l'a vu naître et à nous enseigner de ses erreurs et de ses bons coups.

La structure de la monographie s'inspire grandement de la grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale de Comeau (2000). Suite à une introduction, une problématisation et quelques constats méthodologiques, la monographie se divise en trois grandes sections.

La première partie, *Pionnière et innovatrice*, traite du contexte d'émergence de Reboul. Les contextes économique, politique, culturel et social seront développés, les leaders et acteurs importants présentés et les idées de départ seront exposés. Le lecteur constatera toute l'importance du contexte dans la trajectoire suivie par Reboul et comprendra les idéaux que chérissaient ses leaders.

Dans la seconde section, *Reboul : un profil et un processus uniques*, seront abordées les questions du développement de la coopérative, de son financement et de son fonctionnement. Le paradoxe entre la nécessité du soutien de l'État et la volonté d'autonomisation sera développé.

En dernier lieu, *la dimension institutionnelle*, en plus de traiter des rapports de pouvoir à l'interne et des règles juridiques et législatives, s'attardera à comprendre la position de Reboul dans l'échiquier coopératif régional et national. Conflits et différends seront expliqués afin que le lecteur puisse comprendre où se situe la coopérative dans le processus d'institutionnalisation et pourquoi, aujourd'hui, elle semble réfractaire à s'insérer dans un mouvement coopératif pourtant dynamique.

Marlène Lessard



---

## Note sur l'auteure

Marlène Lessard est bachelière en sociologie de l'Université de Montréal et étudiante à la maîtrise en travail social, à l'Université du Québec en Outaouais. Elle est également secrétaire à la rédaction de la revue *Économie et Solidarités*.



---

## Table des matières

RÉSUMÉ .....	III
NOTE SUR L'AUTEURE .....	V
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ORGANIGRAMMES .....	IX
LEXIQUE DES DIFFÉRENTS REGROUPEMENTS, SIGLES ET ACRONYMES .....	XI
INTRODUCTION .....	13
La problématique .....	14
La méthodologie .....	17
Reboul : l'étude d'un cas .....	17
Justification et explication de la méthode et du guide de collecte .....	17
PARTIE I - LE CONTEXTE ET LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE .....	19
Pionnière et innovatrice .....	19
Le contexte économique .....	19
Le contexte politique .....	21
Les idéaux et les revendications citoyennes .....	21
L'espace revendiqué par l'État .....	22
La coopérative Reboul et ses liens avec la gauche .....	22
Le contexte culturel et social .....	23
Les leaders et les personnes importantes dans la Coop. ....	23
Les leaders dans la société et les appuis .....	24
L'idée de départ .....	25
Les divergences sur l'idée de départ .....	26
Reboul : l'origine du nom .....	27
PARTIE II - LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE .....	29
Reboul : un profil et un processus organisationnels uniques .....	29
Le développement du parc immobilier .....	29
Le financement .....	31
Le mode de fonctionnement de Reboul .....	38
Le bénévolat et les comités .....	38
Le travail salarié .....	42
La formation et l'apprentissage .....	43
La consommation (Habitation ou roulement de locataires) .....	44
Conclusion .....	44

<b>PARTIE III - LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>47</b>
Un système politique : de l'interne à l'externe.....	47
Les rapports de pouvoir à l'interne .....	47
Les rapports avec l'extérieur .....	49
Les règles juridiques et législatives .....	57
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>61</b>
Les éléments de synthèse.....	61
L'avenir des coopératives .....	63
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>65</b>
<b>APPENDICE : Carte de Gâtineau, l'île de Hull .....</b>	<b>69</b>



---

## Liste des tableaux, graphiques et organigrammes

TABLEAU 1 :	Coopérative d'habitation Reboul - Les différents projets et leur emplacement .....	31
GRAPHIQUE 1 :	Pourcentage du total des loyers selon le nombre de chambres .....	34
GRAPHIQUE 2 :	Coût du loyer par mois calculé selon le nombre de chambres - Budget 1997-1998 .....	35
GRAPHIQUE 3 :	Nombre de logements en pourcentage par grandeur en pieds carrés .....	35
ORGANIGRAMME 1 :	La coopérative Reboul - 2000 .....	37
ORGANIGRAMME 2 :	L'insertion institutionnelle de Reboul - 1970 à aujourd'hui .....	50



## Lexique des différents regroupements, sigles et acronymes

REGROUPEMENTS/SIGLES/ACRONYMES	DÉFINITIONS
AccèsLogis	Programme provincial de financement de coopératives d'habitation
Aide de second recours	Programme de la SCHL
Alliance coopérative internationale	L'Alliance coopérative Internationale est une association indépendante et non gouvernementale qui regroupe, représente et assiste les coopératives du monde entier ( <a href="http://www.ica.coop/ica/fr/introF.html">http://www.ica.coop/ica/fr/introF.html</a> )
Assemblée générale de l'île de Hull	AGIH, plus tard rebaptisée le <b>Regroupement des comités de citoyens de Hull</b> , a joué un rôle important dans les luttes contre les expropriations
Association des locataires de l'Outaouais (ALO)	Association qui fournit des renseignements sur les droits des locataires et met sur pied des services d'aide pendant les expropriations
Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH)	1987, regroupement de sept fédérations régionales (Voir Le toit virtuel et SCHL)
Conseil canadien de la coopération	CCC, promouvoir l'idéologie coopérative et le développement socio-économique des francophones du Canada
Conseil de la coopération du Québec	Organisme provincial, développe le secteur coopératif au Québec
Conseil des coopératives de l'Outaouais (CCO)	Développe le secteur coopératif en Outaouais
Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO)	Planifier le développement régional, a donné son support à Reboul
Fédération Co-op Habitat	1969, échec 18 mois plus tard (Voir Le toit virtuel)
Fédération des coopératives d'habitation de l'Outaouais (FÉCHO)	Fait partie de la CRDO
Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC)	1968 (Voir Le toit virtuel)
Groupe de ressources techniques (GRT)	Apporte un soutien technique aux coopératives, les fédérations ont leur GRT
Habitation à loyer modique (HLM)	Habitations étatiques gérées par l'OMH
Habitation populaire de l'Outaouais (HPO)	OSBL propriétaire de logements, conflit avec Habitat Urbain
Habitat Urbain	GRT de Reboul
Les services de gestion d'habitation populaire de l'Outaouais (LGHPO)	OSBL propriétaire de logements, fait partie du holding coopératif de la FÉCHO
Loge-Action	GRT de la FÉCHO
Logemen'Occupe	Groupe de défense des droits, s'occupe des problèmes de logements et de l'aménagement du centre-ville
Logement va pu	Groupe de résistance face aux expropriations
Logipop	1977, premier programme provincial de financement de coopératives d'habitations (Voir Le toit virtuel)
OMH	Office municipal d'habitation
Organisme sans but lucratif (OSBL)	Organisation oeuvrant dans la communauté

## LISTE DES DIFFÉRENTS REGROUPEMENTS, SIGLES ET ACRONYMES

---

REGROUPEMENTS/SIGLES/ACRONYMES	DÉFINITIONS
Programme d'achat-rénovation de coopératives d'habitation (PARCO)	Programme provincial
Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL)	Organisme fédéral, joue un rôle important dans le secteur du logement
Société d'habitation du Québec (SHQ)	Organisme gouvernemental provincial responsable de l'habitation sur le territoire québécois
Supplément au loyer	Programme de la SHQ

---

## INTRODUCTION

En 2004, le mouvement de l'habitation coopérative au Québec a atteint des proportions fort respectables. Statiquement, c'est 50 000 résidants, 23 000 logements et plus de 1100 coopératives d'habitation. C'est aussi six fédérations et une confédération qui parviennent à garder les mailles du mouvement tissées bien serrées (CQCH, 1999). Mais le mouvement ne serait rien si, à sa base, des militants n'évoluaient pas dans le quotidien de la vie coopérative. Deslauriers et Brassard (1989, p.87-88), s'inspirant de l'article 3 de la Loi sur les coopératives modifiée en 1985, définissent la coopérative comme : « ...une corporation regroupant des personnes qui ont des besoins économiques et sociaux et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopératives. ». Mais de telles statistiques et définitions ne sauraient suffire à illustrer le coopératisme. Le coopératisme c'est agir contre l'exclusion et la marginalisation (Comeau, 2001), c'est se donner des pratiques dans le but de changer la société, c'est faire un choix de valeur et établir des normes que l'on fait siennes. Concrètement, c'est agir contre la pauvreté au quotidien. Le mouvement coopératif dans le domaine de l'habitation, en ayant pris une telle ampleur, en ayant pour fondement la solidarité pour contrer la pauvreté et en proposant une alternative à l'idéologie et au mode d'appropriation capitaliste colle étroitement à la définition que nous donne Touraine (1978, p.104) d'un mouvement social. Pour lui, un mouvement social est : « la conduite collective organisée d'un acteur de classe luttant contre son adversaire de classe pour la direction sociale de l'historicité dans une collectivité concrète. »

C'est dans cette mouvance (et correspondant à cette définition) que se situe la coopérative Reboul, l'objet de notre étude. Pionnière du coopératisme dans le secteur de l'habitation en Outaouais, elle a été au centre de plusieurs luttes. Distincte de plusieurs autres par sa grande taille, elle a beaucoup à nous apprendre tant sur le contexte dans lequel elle a émergé que sur celui qui a vu naître quantité d'autres coopératives. Après ses respectables 25 années d'existence, la coopérative est en mesure de nous enseigner tant par ses erreurs et ses bons coups, autant à l'interne, au sein de son organisation, qu'à l'externe, dans ses rapports avec d'autres coopératives, la municipalité ou les différents ordres de gouvernement. Ce cahier, grâce aux informations qu'il contient sur une coopérative spécifique, contribue à l'avancement des connaissances qui ne sauront qu'être bénéfiques à l'évolution du mouvement. Étant sues et diffusées, les erreurs pourront être évitées, aussi bien que les bons coups répétés, augmentant ainsi les chances de réussite des initiatives collectives.

Ce rapport sur l'évolution de la coopérative Reboul s'inscrit dans un projet de recherche plus vaste sur les initiatives de l'économie sociale. Ce dernier englobe le mouvement coopératif de l'Outaouais à travers différents organismes comme la fédération, la confédération et d'autres organisations. Depuis que Reboul existe, des conflits non résolus ont donné lieu à des rivalités qui persistent malgré les années. Aujourd'hui, une majorité de coopératives sont affiliées à la fédération alors que Reboul et d'autres coopératives d'habitation sont quelque peu mises à l'écart. Certains leaders actuels de la coopérative trouvent cette situation héritée du passé déplorable et voudrait la voir changer. C'est donc dans le cadre du 25<sup>e</sup> anniversaire de Reboul que les coopérateurs ont voulu souligner l'événement en documentant l'histoire de cette institution qu'est devenue la coopérative née dans le vieux Hull. Cet éclairage sur le passé permettra aux actuels coopérateurs de bien comprendre les enjeux expliquant la position de Reboul sur l'échiquier coopératif régional et national. Suite à leur demande et à l'évaluation positive que nous en avons faite, nous avons entamé l'étude de cas de la coopérative qui sera suivie d'une étude plus étendue touchant à la fédération et à d'autres organismes du mouvement coopératif.

La présentation de Reboul sera divisée en trois parties principales qui constitueront la structure de base de notre contribution. Un premier volet tentera de dresser un portrait fidèle du contexte d'évolution de la coopérative. Dans une seconde partie sera exposée la dimension organisationnelle de Reboul, soit son développement, son financement et son fonctionnement. En dernier lieu, nous présenterons sa dimension institutionnelle ou, en d'autres mots, son système politique. Les questions des pouvoirs à l'interne, des rapports avec l'extérieur et des règles qui régissent la coopérative y seront abordées.

### La problématique

Traditionnellement, le logement a été perçu comme une affaire naturellement privée, du fait que l'occupant en soit propriétaire ou qu'il décide de son aménagement certes, mais aussi parce que les activités qui s'y passent rentrent dans l'ordre de la vie intime et doivent donc être protégées comme relevant du domaine du privé. Avoir un logis à soi est toujours considéré comme un moyen de contrôle sur un espace de vie et même sur sa destinée. Par exemple, la prise en charge de sa vie personnelle coïncide encore très souvent avec le départ du foyer familial ou institutionnel<sup>1</sup> pour assumer son propre logement même si ce dernier doit être moins grand et moins confortable. Nul doute que cette démarche, considérée comme une étape importante de la vie, contribue à l'intégration et à l'insertion sociale pratiquement sur le même pied que l'emploi. D'ailleurs, les deux facteurs se croisent la plupart du temps dans l'histoire des personnes, étant donné que l'emploi demeure le moyen le plus courant d'accès économique au logement.

Dans la société rurale traditionnelle, l'habitat était généralement lié au patrimoine : succession de la maison et de la ferme à la descendance, concession d'espaces aux fils, et plus rarement aux filles, en âge de s'établir, division des parcelles à cultiver, etc. Dans les villes, pour la bourgeoisie et la petite bourgeoisie traditionnelle, professionnelle et marchande, la propriété foncière, dont celle de l'habitat familial, constituait également un élément important du patrimoine, alors que les artisans et surtout les gens affectés aux services devaient se contenter de formes d'habitat beaucoup plus modestes dont ils n'étaient souvent pas propriétaires.

Mais la question du logement est apparue comme un problème nouveau avec l'industrialisation et l'urbanisation. La concentration des populations soulevait de nouvelles contraintes de salubrité, de sécurité et d'aménagement. Les pouvoirs publics ont donc été contraints de réglementer de plus en plus le secteur de l'habitat et de voir à la réalisation d'importants travaux d'infrastructures, d'hygiène, de circulation, d'approvisionnement, etc. Les sociétés modernes ont dû relever ce défi dès le début de l'industrialisation au tournant du 19<sup>e</sup> siècle et sont toujours confrontées à de grands problèmes d'aménagement urbain et, périodiquement, à des questions importantes de logement avec les mouvements de population, au Québec comme ailleurs. Des problèmes de pénurie et de coût du logement reviennent périodiquement au gré des déplacements de populations entraînées elles-mêmes par les transformations des systèmes de production, l'évolution des modes de vie, la conjoncture mondiale et même certaines contraintes climatiques.

Cependant, une coopérative n'est pas qu'une association, elle est aussi une entreprise. Sur ce plan, elle est confrontée à la nécessité de la rentabilité économique, non pas dans l'objectif d'accumuler du capital, mais pour son propre développement et sa survie. Aussi doit-elle constamment tenir compte de l'état du marché. C'est ainsi que les coopératives de logement se montrent toujours soucieuses de fixer le prix de leurs loyers en-deçà des prix du marché, tout en assurant la constitution d'une réserve suffisante pour rencontrer les coûts d'entretien de ses bâtiments. Pour une jeune coopérative, ce souci de maintenir le coût de ses loyers relativement bas peut

<sup>1</sup> Que l'on pense au foyer, à l'hospice, à l'hôpital psychiatrique, aux diverses formules d'hébergement.

représenter un défi de taille. C'est ce qui fait aussi qu'elle cherche à consolider sa position en créant des alliances avec d'autres coopératives du même secteur et d'autres organisations coopératives ou encore avec des groupes de divers mouvements sociaux. Elle se tourne également du côté de l'État pour obtenir soit un soutien financier lui permettant de développer ses projets au service de la population soit un cadre législatif qui la protège.

Cette forme de coopératives dans le secteur de l'habitation s'inscrivait donc dans une logique d'accès à la propriété pour des ménages qui, autrement, ne seraient jamais devenus propriétaires de leur logement ou y seraient parvenus très difficilement. Ce type d'intervention se situait dans un Québec où les locataires de leur logement étaient beaucoup plus nombreux par rapport aux propriétaires qu'ailleurs au Canada, ce qui est toujours le cas, bien qu'à un moindre degré. Entre temps, l'État fédéral décidait d'agir de façon plus proactive dans le secteur du logement et de son accessibilité en créant, en 1945, la Société centrale d'hypothèques et de logement (SCHL). Quelques années plus tard, en 1948, le Gouvernement du Québec adoptait certaines lois sur le logement, mais la création de la Société d'habitation du Québec (SHQ) ne devait se réaliser qu'en 1967 (Boucher, 2001; Ducharme et Vaillancourt, 2000). L'intervention publique visait surtout à faciliter l'accès au crédit hypothécaire afin de créer une plus grande ouverture à la propriété d'usage, mais aussi pour stimuler la construction du logement locatif. Sous l'égide de la Société d'habitation du Québec, on a également vu se développer, dans les années 1970, des Habitations à loyer modique (HLM) dont la gestion a été confiée aux Offices municipaux d'habitation (OMH).

Ce mode d'intervention publique s'inscrivait dans le modèle fordiste et providentialiste du développement avec l'accès au crédit à la consommation et la gestion publique des services à la population (Bélanger et Lévesque, 1991; Boucher, 1990; Lipietz, 1989; Billaudot et Gauron, 1985; Aglietta, 1982). Dans cette logique du développement qui a eu cours à partir de la Deuxième Guerre mondiale jusqu'à sa crise dans les années 1970, un accès à la consommation était cédé aux salariés grâce à la reconnaissance syndicale, à la négociation salariale et aux conventions collectives, au rôle supplétif de l'État sur le plan du revenu et à la prestation publique de plusieurs services à la population. Par contre, cette même population avait peu à dire sur l'orientation du système des services et leur organisation, tout comme les salariés ne pouvaient guère influencer sur l'organisation de leur travail.

Dans ce cadre, l'intervention publique dans le secteur du logement a suscité deux types de réactions et d'interventions dans la population. D'un côté, un nouveau modèle de coopératives est apparu dans le secteur du logement (Bouchard, 1998). Ayant accès, au cours des années 1970, aux prêts garantis par la SCHL et à des subventions pour soutenir des locataires à faibles revenus, ces nouvelles coopératives se mirent à regrouper des locataires et à acquérir des logements qu'elles géraient et louaient à leurs membres. Autrement dit, en étant collectivement propriétaires, les locataires pouvaient contrôler leur propre logement et leur environnement immédiat d'habitation. Cette forme d'autogestion fait contrepartie à la négligence chronique des propriétaires privés des habitations locatives, mais également à l'organisation bureaucratique des HLM de juridiction publique. D'un autre côté, des résidents locataires, aux prises avec des problèmes de disponibilité et de coût des loyers, ou des propriétaires modestes, aux prises avec des problèmes de réaménagement urbain et d'expropriation, formèrent des coalitions avec des alliés pour voir à la qualité de leur habitat et à la protection de leurs droits sur ce plan. On vit donc apparaître de multiples associations de locataires et divers groupes de défense des droits au logement.

Dans l'Outaouais, plus spécifiquement à Hull, ces actions connurent une intensité particulière, exceptionnelle même, à cause des plans de réaménagement du Centre-ville décidés par les différents ordres de gouvernement, orchestrés en cela par le projet d'extension de l'espace de la capitale fédérale du côté du Québec par le gouvernement de Pierre E. Trudeau (Andrew, 1994; Andrew, Blais et DesRosiers, 1976; Poirier, 1986). Ces

organismes sans but lucratif (OSBL) intervenaient dans la foulée du mouvement populaire et agissaient comme une forme de syndicalisme de cadre ou de conditions de vie (Lévesque, 1985). Leur action était nettement orientée vers la dénonciation de l'incurie des propriétaires privés de logements locatifs, vers la revendication de logements de meilleure qualité accessibles à tous et vers la nécessité d'une intervention publique accentuée à cet effet.

Cette forme d'intervention, qui se poursuit dans plusieurs organisations communautaires, ne recherche pas toujours la participation de la population et des locataires à la gestion du logement social ou encore le développement de formes d'accès et de gestion de l'habitation qui seraient alternatives aux modèles privé ou public. Elle vise plutôt l'accessibilité économique à l'habitation et la qualité des dispositifs publics de logement. Elle considère que le rôle des groupes communautaires réside dans la pression politique et la défense des droits, une position caractéristique du mouvement communautaire de première génération au Québec (Bélanger et Lévesque, 1992) et de l'intervention typique de l'action sociale en organisation communautaire (Doucet et Favreau, 1991). Cependant, au cours de la deuxième partie des années 1970 et dans la décennie suivante, il s'est mis sur pied plusieurs organisations communautaires de services de divers types à la population, y compris dans le secteur de l'hébergement, pour diverses catégories de personnes aux prises avec des difficultés.

Ce mode d'entreprise communautaire des services constitue une alternative par rapport au modèle d'organisation public. Il s'agit là d'une deuxième génération (Bélanger et Lévesque, 1992) d'organisations communautaires. Certains groupes se sont mis à fournir des services tout en maintenant leurs revendications et de nouveaux groupes sont apparus en centrant toutes leurs activités sur les services. On peut penser que les coopératives de logement locatif qui ont surgi dans le paysage québécois au cours des années 1970 participent à cette mouvance entrepreneuriale alternative aux dispositifs de logement social public ou aux entreprises privées de logement locatif. C'est du moins l'hypothèse de départ qui nous a amenés à nous intéresser à la coopérative d'habitation Reboul, l'une des toutes premières de ce type à voir le jour au Québec. Plus précisément, l'émergence de cette coopérative, comme d'autres d'ailleurs, appartiendrait au monde de l'initiative de la société civile, autrement dit de la base, comme projet alternatif de développement dans le secteur de l'habitation. En ce sens, la coopérative est imprégnée de la logique associative caractérisée par l'autonomie, la libre adhésion, la participation, et son action est proche des mouvements sociaux sur ce plan. Cela nous rappelle que l'économie sociale, où l'on retrouve les coopératives comme l'une des formes d'entreprises, est née dans le giron du mouvement ouvrier au tout début du 19<sup>e</sup> siècle (Mayné, 1999) et que toute organisation coopérative ou communautaire conserve sa nature propre et son autonomie en autant qu'elle reste liée au mouvement social (Boucher, 2002).

Cependant, une coopérative n'est pas qu'une association, elle est aussi une entreprise. Sur ce plan, elle est confrontée à la nécessité de la rentabilité économique, non pas dans l'objectif d'accumuler du capital, mais pour son propre développement et sa survie. Aussi doit-elle constamment tenir compte de l'état du marché. C'est ainsi que les coopératives de logement se montrent toujours soucieuses de fixer le prix de leurs loyers en-deçà des prix du marché, tout en assurant la constitution d'une réserve suffisante pour rencontrer les coûts d'entretien de ses bâtiments. C'est ce qui fait aussi qu'elle cherche à consolider sa position en créant des alliances avec d'autres coopératives du même secteur et d'autres organisations coopératives ou encore avec des groupes de divers mouvements sociaux. Elle se tourne également du côté de l'État pour obtenir soit un soutien financier lui permettant de développer ses projets au service de la population soit un cadre législatif qui la protège.



## La méthodologie

Un très bref survol de la méthodologie privilégiée pour cette recherche nous permettra dans la prochaine section de préciser et de justifier la méthode choisie ainsi que le guide de collecte des données qui nous a été utile.

### Reboul : l'étude d'un cas

Fortement inspirée de la tradition sociologique américaine et particulièrement de l'École de Chicago, l'étude de cas est définie dans Hamel (1997, p.10) avec les mots de Robert K. Yin comme étant une « enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'informations multiples sont utilisées. » Descriptive, notre étude s'attarde à dépeindre le plus fidèlement possible la complexité du réel. C'est ici une première exploration qui, nous le souhaitons, permettra de découvrir de nouvelles problématiques, d'élargir le champ des perspectives et d'amener à des questionnements ultérieurs.

### Justification et explication de la méthode et du guide de collecte

Dans notre démarche, nous avons préféré l'étude de cas pour la richesse de l'information qu'elle permet d'aller cueillir et le rapport exhaustif qu'elle permet de produire. C'est aussi afin de ne pas nous limiter que nous sommes allés chercher nos données principalement à travers des entrevues semi-directives. Ces dernières ont l'avantage d'offrir une latitude assez grande pour que l'informateur puisse partager au mieux son expérience tout en restant dans les limites définies par la grille d'entrevue. Ce type d'entrevue, réputé pour la liberté et la possibilité d'approfondissement qu'il accorde au répondant, amène souvent à découvrir de nouveaux éléments d'information auxquels les chercheurs n'avaient pas pensé. Cette méthode comporte par contre le problème de la désirabilité sociale qui pourrait prendre ici la forme de taire certains aspects pour embellir la réalité, d'où l'importance de faire plusieurs entrevues. Afin d'éviter cet écueil de la désirabilité sociale, nous avons interrogé sept témoins figurant parmi les fondateurs, les membres actuels ou passés et les militants proches de la coopérative qui adhéraient à des perspectives et des orientations différentes. Nous avons ainsi obtenu des témoignages révélant des perceptions et des opinions divergentes, mais qui, mis en commun, nous donnaient un tableau assez juste de la situation. Avec la collaboration de ces sept informateurs nous avons atteint notre point de saturation. Comme l'objectif du projet était de dépeindre le plus fidèlement possible la coopérative, nous avons sélectionné des gens qui, potentiellement, pouvaient nous donner beaucoup d'informations, particulièrement axées sur les premières années. Lors des entrevues, lesquelles s'étaient entre une heure et demie et deux heures, nous recueillions, à travers le sens commun, les expériences de vie de chacun.

Pour chacune de ces entrevues nous avons eu recours à la même grille de façon à homogénéiser nos données et assurer la scientificité, dans la mesure du possible, de notre étude. La grille en question est basée sur celle du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), le Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire (Comeau, 2000). Afin qu'elle colle le plus étroitement à notre objet de recherche, nous avons légèrement modifié la grille originale. Nous avons retenu les trois grandes dimensions de recherche pour une étude de cas : contextuelle, organisationnelle et institutionnelle. Cependant, un réaménagement de la grille a été fait et quelques sous dimensions ou indicateurs ont été supprimés ou ajoutés.

Ainsi, nous avons présenté la dimension organisationnelle avant la dimension institutionnelle car nous trouvons important, dans le cas spécifique de Reboul, de commencer à l'interne pour élargir ensuite à l'environnement. Il faut préciser qu'à chaque indicateur ne correspondait pas automatiquement une question puisque les entrevues prenaient une forme semi directive. Une analyse de contenu s'en est suivie et pour les éléments qui demeuraient ambigus, il a été possible de rétablir le contact avec les informateurs pour plus de précisions. Avec ces clarifications sur la méthodologie suivie nous sommes désormais en mesure de passer à la description des résultats.

---

## PARTIE I - LE CONTEXTE ET LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE

### Pionnière et innovatrice

*...Depuis 1968, se sont multipliés en Amérique du Nord et en Europe occidentale les mouvements de base qui, tout en effectuant une critique de fond du monde industriel et des postulats de la culture occidentale, s'attachent à la constitution d'une société parallèle, convergence d'une multitude d'initiatives assez peu reliées entre elles, mais toutes destinées à redonner le pouvoir au peuple dans les quartiers, dans le travail, dans la consommation, dans la vie quotidienne...*

Gabriel Gagnon, 1995 : p. 103-104

### Le contexte économique

La coopérative d'habitation Reboul a vu le jour officiellement en février 1975 dans l'actuel secteur Hull de la nouvelle ville de Gatineau. À cette époque, le Québec est sorti de l'ère conservatrice dans laquelle il a longtemps baigné. L'industrialisation se poursuit et, lentement, le Québec parvient à rattraper ses homologues occidentaux. Comme eux, il nage dans la frénésie que provoque la consommation de masse au sortir de la Deuxième Guerre mondiale. Le retard économique et la domination politique des Francophones au sein de la société canadienne tendent à disparaître, le Québec est en plein éveil.

Ceux qu'on appelle les *baby-boomers*, dans la jeune vingtaine, quittent en grand nombre leurs campagnes natales et le processus d'urbanisation progresse partout au Québec. Ces enfants de l'Après-guerre, volant désormais de leurs propres ailes, font bondir la demande en logements. Le marché de l'habitation vit une révolution. Comme partout en Amérique du Nord, le capitalisme règne en maître comme mode de production et d'appropriation. La propriété privée domine donc le milieu du logement, comme une majorité d'autres secteurs. Malgré cette prédominance du capitalisme, l'interventionnisme étatique n'est pas sans importance. Pendant les années 1970, l'État Québécois, avec l'appui des programmes de l'État fédéral, se lance dans une importante vague de construction d'habitations à loyer modique (HLM) (Frapru, 2004). Outre ces interventions gouvernementales, la mise sur pied de coopératives d'habitation, grâce à des initiatives citoyennes, devient une formule novatrice pour solutionner le problème du prix et de la rareté des logements. Par contre, le mouvement coopératif au Québec avait connu des ratés dans le secteur de l'habitation et qu'il était impératif de ne pas répéter. Co-op Habitat, par exemple, avait fait faillite en 1971, après l'acquisition de quelques 1 432 logements (coopérative d'habitation Reboul, 1998). Ce projet, financé par le gouvernement provincial, était dirigé d'en haut par une panoplie d'experts qui avaient trop voulu développer. Une leçon devait en être tirée (Le toit virtuel, 1999).

Pendant la période florissante de l'Après-guerre et de l'intervention de l'État par des réformes et des politiques sociales, on a cru que la misère était appelée à disparaître, mais la réalité s'est révélée toute autre. Dès le milieu de la décennie 1970, le mode d'intervention de l'État providentialiste a commencé à être remis en cause du fait qu'il ne remplissait pas ses promesses (Lipietz, 1989; Bélanger et Lévesque, 1988). Avec sa crise, on ne tarda pas à voir revenir au galop, inégalités et pauvreté. Le rêve s'était évaporé.

Cette situation socio-économique peut aisément être généralisée au Québec entier, mais la région de l'Outaouais possède ses particularités. Région administrative la plus à l'ouest du Québec, elle borde la rivière des Outaouais, l'Ontario se trouvant sur l'autre rive. Située en face, Ottawa, la capitale canadienne, fait de l'ombre à Hull. La ville est prise entre deux géants : d'un côté Québec qui, plus souvent qu'à son tour, semble l'oublier; et de l'autre, Ottawa, qui se l'approprie, l'intégrant à ce que le Premier ministre Trudeau désignera comme la région de la capitale canadienne (Poirier, 1986).

Hull est alors une ville ouvrière dont le développement économique s'est construit autour de l'industrie des pâtes et papiers. L'usine E.B. Eddy Manufacturing Co., baptisée ainsi en l'honneur de son premier propriétaire, a marqué l'histoire hulloise (Vincent-Domey, 1994). En mai 1969, le gouvernement fédéral entreprend des expropriations dans le quartier du centre-ville de Hull, tout près de l'usine. Les deux rives connaîtront le même sort, d'un côté, l'Île de Hull et de l'autre, la Basse ville d'Ottawa. Un interviewé dira en parlant de promoteurs coopératifs ontariens :

*On était en pleine rénovation urbaine, c'était les bulldozers à l'époque, les opérations bulldozer et eux offraient une solution de construction pour le monde qui était là. Ça, c'était du côté d'Ottawa.*

Entrevue 7, p. 2

Alors un quartier homogène, fortement ouvrier, francophone, plutôt défavorisé et où le chômage faisait des ravages, l'Île de Hull n'avait pas les moyens de répliquer. Il était toujours ce que Raoul Blanchard désignait en 1949 (dans Côté, 1975, p. 18) comme « une sorte de faubourg ouvrier de la grande ville, une banlieue à bon marché (d'Ottawa) ». En fait, c'est de l'extérieur qu'on décide de l'avenir du quartier. Pendant ces années de démolition et de reconstruction, 1 500 habitations ont été détruites, obligeant 5 000 citoyens et citoyennes à plier bagages (Poirier, 1986). La raison de ces démolitions : la construction de bureaux fédéraux, aujourd'hui des ministères et services tels que l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), le ministère de l'Environnement, le ministère des Affaires autochtones, et biens d'autres. C'est non seulement le gouvernement fédéral qui sera impliqué dans ces démolitions, le gouvernement provincial et l'administration municipale y retireront aussi leur part d'avantages. Ce projet coûtera 500 millions de dollars à la ville de Hull et aux gouvernements canadien et québécois.

Ce réaménagement planifié par les gouvernements affectait une localité qui, déjà, connaissait des conditions de logement beaucoup moins avantageuses que d'autres centres urbains du Québec. Lors du recensement de 1971, certains indicateurs permettaient d'évaluer la qualité des logements et, en comparaison avec des centres urbains comme Montréal et Québec et des municipalités comme Sherbrooke et Trois-Rivières, le secteur du logement de la ville de Hull connaissait un taux de surpeuplement plus grave, le coût des loyers y était beaucoup plus élevé et le taux d'inoccupation, très bas. Dans l'Île de Hull, la situation est encore plus précaire que dans les autres quartiers : même si les loyers y sont plus abordables, le taux de surpeuplement y est le plus élevé et les logements sont en moins bon état (Andrew, Blais et Des Rosiers, 1976).

C'est dans ce contexte socio-économique déjà critique et dans un environnement politique en transformation que les expropriations débiteront. Cette ébauche de contextualisation vient confirmer le constat émis par Jacques Defourny (1995, p. 14) selon lequel, depuis plus d'un siècle et demi, « la coopération s'est développée parmi les classes laborieuses exploitées et luttant pour améliorer leurs conditions de vie très précaires. En d'autres termes [...] la coopération est d'abord fille de la nécessité ».

## Le contexte politique

### Les idéaux et les revendications citoyennes

Le contexte politique national et international de l'époque en était un d'effervescence idéologique. Alors en pleine Guerre froide, le bloc de l'Est et le bloc de l'Ouest se livraient une bataille idéologique sans merci. Au Québec, la gauche a connu, pendant les années 1960 et 1970, un vent d'enthousiasme et certains partis et groupes plus ou moins marginaux y ont tenu des positions radicales. Même les partis au pouvoir s'en inspiraient et attribuaient un rôle de premier plan à l'intervention étatique en contrepartie des activités capitalistes ou des institutions traditionnelles comme l'Église. Ne pensons qu'aux grandes nationalisations, à l'universalisation de l'éducation et des soins de santé ou, plus proche de notre thème de recherche, aux grandes constructions d'habitations à loyer modique (HLM), qui ont été parmi les principales politiques du modèle providentialiste ou étatique de gestion et d'intervention auprès de la population. Ainsi, la coopérative Reboul a vu le jour pendant une période privilégiée de rapprochement entre les gouvernements en place et les idées progressistes.

Pendant ces mêmes années, le Québec connaîtra des moments de forte mobilisation et de démonstration de solidarité. L'Outaouais ne fera pas exception et c'est autour de la question du réaménagement urbain que sera dirigée l'action collective. Avec les démolitions, plusieurs familles sont délogées et la pénurie de logements ne tarde pas à s'accroître : le conflit est imminent. Face aux actions unilatérales des autorités et à ce mépris de la démocratie, les citoyens ne demeureront pas sans voix : c'est à ce moment que l'Assemblée générale de Hull et le Regroupement des Comités de citoyen-ne-s de Hull (AGIH/RCCH) entrent en scène. L'AGIH, plus tard rebaptisée le Regroupement des comités de citoyens de Hull (RCCH), est née de l'action de l'Église catholique pour les plus démunis, les Capucins et l'Évêque Paul-Émile Charbonneau y étant très impliqués (Andrew, 1994). Déjà actif au début des grandes expropriations, le regroupement sera vigoureusement engagé dans le conflit. Pendant son existence, l'AGIH s'est battue pour la représentation des classes appauvries face aux divers paliers gouvernementaux (Côté, 1975). Grâce à l'AGIH, des animateurs sociaux organisent, mobilisent, informent les résidents des divers espaces affectés par les expropriations et le réaménagement et forment des leaders locaux. Rapidement, les comités se multiplient et c'est tant les locataires que les propriétaires qui se rassemblent. Un véritable mouvement social est en formation dans le centre-ville de Hull : les acteurs revendiquent leurs droits et posent des questions de fond.

Au départ, les revendications visent de meilleures conditions d'expropriation, mais bientôt le discours se radicalise : une opposition systématique à l'idée même d'expropriation est mise de l'avant. Les acteurs ne se retrouveront pas sans outil de lutte. Ils mèneront trois types d'action : la résistance organisée avec le comité Logement-va-pu, la dénonciation de la spéculation foncière et l'organisation des locataires en association de défense des locataires avec l'Association des locataires de l'Outaouais (ALO), un groupe issu de l'AGIH/RCCH (Poirier, 1986). Grâce aux outils que les citoyens se donneront, ils acquerront une confiance en eux et la conviction qu'ils sont capables d'exiger le respect de leurs droits. Avec la première coopérative d'habitation de la région, les fondateurs s'étaient donnés comme mission de remettre aux gens ce qui leur avait été volé. Reboul n'était donc pas qu'une entreprise d'économie sociale, c'était aussi une arme d'affirmation concrète et de défense des droits d'une population lésée.

## L'espace revendiqué par l'État

Le contexte politique et institutionnel du moment favorisait l'émergence des coopératives, les gouvernements décidant de politiques et de programmes d'aide généreux. Moins stigmatisant que le logement public, le coopératisme connaît, dans les années 1960 et 1970, un renouveau avec le soutien de l'État. L'objectif poursuivi par les gouvernements, aussi bien provincial que fédéral, était de donner aux groupes plus fragilisés les outils pour subvenir eux-mêmes à leurs besoins en logement, briser le cercle vicieux de la dépendance que produisait les Habitations à loyer modique (HLM). L'État met de côté son rôle d'organisateur de la collectivité, se départit de son droit de gérer pour redonner leur autonomie aux individus (Deslauriers et Brassard, 1989). C'est un compromis entre l'État et la population suite à une demande sociale portée par un nouveau type de coopératives (Bouchard, 1998). Par contre, Reboul, nous le verrons, n'est toujours pas parvenue à se libérer de son lien de dépendance face aux appareils d'État. Le développement de la Coop reposera toujours sur la disponibilité des subventions étatiques. Un ancien membre de la Coop ira même jusqu'à nous dire :

*Si c'était pas du gouvernement, la coopérative elle n'existerait pas.*

Entrevue 2

Cette aide indispensable de la part des gouvernements peut par contre se montrer trompeuse car, comme le rapporte Girard (2001), ils peuvent prendre à leur compte les projets coopératifs. Cette situation de récupération ne s'est jamais produite dans le milieu de l'habitation, mais ce fut cependant le cas pour les coopératives d'électricité qui ont été englobées par le géant Hydro-Québec et pour les Centres locaux de services communautaires (CLSC) qui ont remplacé les cliniques communautaires.

*Quant à la coopérative, elle a été favorisée car, tout en étant partie intégrante du Québec, elle était à proximité de la capitale fédérale. Cette proximité géographique lui donnait une longueur d'avance, lui permettant d'être toujours à l'affût des derniers développements en matière de politiques et de tirer parti de la concurrence entre les deux niveaux d'administration publique.*

Entrevue 6

Nous verrons d'ailleurs, dans la partie traitant des données financières, comment Reboul a pu bénéficier des différents programmes de subventions.

## La coopérative Reboul et ses liens avec la gauche

La plupart des témoins interviewés nous diront ne pas réellement avoir été influencés par les groupes d'extrême gauche, qu'ils soient marxistes, léninistes, trotskystes ou encore anarchistes. Il y avait, chez les informateurs, un désir incontestable de changer les choses et une soif de justice, mais aucun ne s'est accolé une étiquette politique quelconque. L'un d'eux nous dira même que l'objectif de développement que s'étaient donné les fondateurs, de vouloir étendre le coopératisme, allait plutôt à l'encontre des idées marxistes de révolution. À ce sujet, il exprimera sa pensée de la manière suivante :

*Pour moi, c'était d'abord un instrument de lutte, le coopératisme. C'est pour ça que j'y ai travaillé. Il y a des gens qui peuvent avoir une utopie, on peut parler d'une utopie puis la faire, c'est deux choses.*

Entrevue 1

Même si cette vision était majoritaire chez les fondateurs et sans doute chez les membres qui se sont joints par la suite à la coopérative, il n'y avait pas toujours consensus, mais plutôt une continuelle cohabitation d'idées. Comme nous le verrons plus loin, Reboul était parfois le lieu de débats enflammés sur certaines orientations.

### Le contexte culturel et social

Sur les plans social et culturel, le milieu où a émergé la coopérative était en pleine ébullition. C'est l'époque des grands mouvements contestataires, que ce soit de la part des groupes communautaires, des groupes de femmes, des environnementalistes ou des militants pour la paix. C'est une époque d'émancipation où les valeurs sont en pleine mutation. Au cours de cette période on rejette les valeurs conservatrices qui dominaient précédemment, c'est l'ère du mouvement contre-culturel et des communes. La contestation ne s'exerce pas sans proposer d'alternative : au modèle qualifié de désuet, on oppose, d'une part, l'hédonisme et une individualisation libératrice (Lipovsky, 1983; 1992) et, d'autre part, un désir de coopération, de solidarité, d'égalité, de partage, d'universalisme (Dumont, 1983; 1985). La formule coopérative qui exige la responsabilisation de chacun mais aussi une grande volonté de faire ensemble trouvait dans le contexte de l'époque un terreau fertile. Un témoin important de l'émergence de Reboul nous dira que le contexte de l'époque était plus propice aux projets collectifs qu'il ne l'est aujourd'hui : Alors que les valeurs dominantes de ces années-là menaient spontanément au partage, à l'entraide et au bénévolat, les habitudes de vie et de consommation qui leur ont succédé isolent les gens. Nous n'avons qu'à penser à la télévision, à la radio, aux automobiles, aux ordinateurs et jeux vidéo, pour n'avoir que quelques exemples (Entrevue 5).

En somme, d'après un autre informateur, si le coopératisme est aujourd'hui en déroute, c'est que notre société est trop individualiste (Entrevue 1). Jean-Pierre Girard (2001), s'appuyant sur Lionel Monnier et Bernard Thiry<sup>2</sup>, soutient que la relation individu-société a subi une mutation profonde, l'individu de la société néolibérale étant égoïste, cynique, rationalisateur et à la recherche constante d'avantages pécuniaires. Les structures du lien social se désintègrent et l'identité collective tend vers sa dissolution. Comment donc pourrait survivre une coopérative dans un tel contexte ? Pourtant Reboul fonctionne depuis plus de 25 ans, s'appuyant et mettant en pratique les principes et les valeurs de base du coopératisme que mettaient de l'avant les fondateurs avec leur projet de départ.

La prochaine section s'attardera justement aux fondateurs, aux leaders et aux militants proches de la coopérative ainsi qu'au projet de base qu'ils ont voulu mettre sur pied.

### Les leaders et les personnes importantes dans la Coop

Afin de recueillir le plus d'informations pertinentes possible à la compréhension du contexte d'émergence et du fonctionnement organisationnel et institutionnel de la coopérative, nous avons interrogé des porte-parole actuels et des débuts, en privilégiant cependant les fondateurs et les membres qui semblent avoir joué un rôle décisif dans la mise sur pied de la coopérative. Les informations regroupées dans cette partie sont tirées des sept entrevues effectuées en 2003.

La très forte majorité de nos informateurs-clés sont détenteurs d'un diplôme universitaire, la plupart ayant des diplômes reliés aux sciences sociales. Sans nécessairement être des intellectuels, ils avaient un bagage académique important, autrement dit, un capital culturel les avantageant. Au moins la moitié des témoins

<sup>2</sup> Monnier, L. et B. Thiry (Dir.) (1997). *Mutations structurelles et intérêt général*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université.

interviewés ne sont pas originaires de la région, mais d'autres villes et même, dans un cas, d'une autre province. N'ayant pas nécessairement développé un fort sentiment d'appartenance à l'île de Hull, ce sont malgré tout des membres qui se sont impliqués avec dévouement pour la cause des expropriés. Il est à noter que certains des membres les plus influents de la coopérative n'y ont jamais habité. Ceux qui ont été résidents habitaient tous les maisons dites existantes, d'où le leadership le plus important provenait.

Les leaders avec lesquels nous avons échangé ont presque tous été impliqués dans d'autres causes de nature sociale ou en politique. Leurs implications sont multiples : dans les syndicats, auprès de la classe ouvrière, dans le mouvement Desjardins, dans le RCCH et le comité pour l'aménagement du parc Fontaine, et plus tard dans le milieu communautaire avec Logemen' occupe et Les Oeuvres Isidore Ostiguy ou d'autres groupes communautaires. Ce ne sont là que quelques exemples des pratiques militantes de nos informateurs à l'extérieur de la coopérative. Loin de tourner le dos à la politique partisane, ils sont au moins trois à y avoir plongé, que se soit à la municipalité ou dans un des paliers de gouvernement. Au cours de leur expérience politique, ils ont cherché à faire avancer la cause des coopératives, entre autres, en mettant sur pied des programmes d'aide en leur faveur. Un des membres ayant frayé pendant plusieurs années dans le milieu nous dira même qu'il ne se serait jamais présenté comme candidat n'eût été de son implication dans Reboul (Entrevue 1). De plus, ils ont tous été impliqués dans le mouvement coopératif à une échelle plus large que la seule coopérative Reboul, soit dans la mise sur pied d'Habitation populaire de l'Outaouais, d'Habitat Urbain, ou de Loge-Action qui deviendra le GRT de la Fédération des coopératives d'habitation de l'Outaouais (FÉCHO). Dans le milieu plus restreint de la coopérative comme telle, ils ont presque tous occupé un poste administratif.

Aujourd'hui, un seul des interviewés est encore membre actif de la coopérative, les autres ayant quitté pour différentes raisons. Alors qu'une personne dit s'être retirée pour se consacrer à sa carrière politique (Entrevue 5), une autre a préféré se lancer en affaires (Entrevue 6). Une troisième affirme avoir été contrainte de quitter la coopérative pour des raisons professionnelles (Entrevue 2). Bien que les ex-membres évoquent différentes raisons pour expliquer leur départ de la coopérative, ils partagent un point commun : ils ont tous été déçus de voir que le projet initial auquel ils tenaient tous fermement, celui d'une organisation leader sur le plan du développement, était mis de côté par la coopérative. Ils n'avaient plus l'étincelle qui les allumait au début lorsqu'ils mettaient de l'avant leur projet de société. Nous verrons plus loin quel était ce projet porté par les membres et quelles mutations il a subi dans le temps, commençons par identifier les acteurs institutionnels ou civils qui ont donné leur support aux coopérateurs.

### **Les leaders dans la société et les appuis**

Au démarrage de la coopérative, les fondateurs ont eu beaucoup de difficulté à trouver des appuis. Ils ont dû envoyer une cinquantaine de lettre à différentes municipalités, à des syndicats et autres organisations afin de recueillir des appuis. Heureusement, ils ont pu bénéficier d'un support important des employés de la ville de Hull, du Conseil des coopératives de l'Outaouais et du Conseil régional de développement de l'Outaouais. Par ailleurs, la Caisse populaire Sacré-Cœur de Hull conservait les documents importants de la coopérative. Bien sûr le soutien financier de la Société centrale d'hypothèque et de logement a été décisif. Le diocèse de Hull donnait un appui moral et financier en permettant l'achat à bas prix du camp St-Stanislas. Ces différentes collaborations ont été les bienvenues après la mauvaise publicité faite par le maire de l'époque, qui avait laissé entendre que le projet serait un échec (Entrevue 5).

De plus, Reboul a tissé des liens serrés avec les regroupements de citoyens qui s'opposaient aux démolitions, mais elle a toujours entretenu des relations ambiguës et distantes avec les groupes de gauchistes, de type marxiste-léniniste, entre autre, le Parti communiste ouvrier, qui regardait la coopérative d'un œil suspicieux (Entrevue 1).



## L'idée de départ

*Le mouvement autogestionnaire, s'il vise la transformation globale de la société, n'est cependant ni dogmatique, ni idéaliste, ni moraliste, ni utopique, mais essentiellement réaliste et expérimental.*

Gagnon s'inspirant de Pierre Rosanvallon. 1995 : p. 106

Cette citation de Gagnon, sociologue et militant autogestionnaire, est très représentative du projet porté par les fondateurs de Reboul qui étaient des gens d'action, terre à terre et agissant concrètement pour la transformation de la société.

L'idée à la base de l'expérience Reboul était conforme aux valeurs traditionnellement accolées au coopératisme : solidarité, égalité, équité, démocratie et responsabilisation personnelle (Le toit virtuel, 1999). Les coopérateurs ne voulaient pas d'une coopérative institutionnalisée ou encore, traversée par des rapports marchands. Un témoin nous dira qu'ils avaient une vision beaucoup plus progressiste de la coopération que le Mouvement Desjardins par exemple (Entrevue 1). Comme nous l'a résumé un acteur des débuts, les fondateurs aspiraient à rassembler des gens ordinaires qui voulaient créer une solution (Entrevue 5). Reboul était animée par un « coopératisme de combat », « un coopératisme militant », qui visait à permettre à des familles à faible revenu de se loger sans avoir à passer par le secteur locatif marchand (Entrevue 2). Pour les membres, se loger demeure un besoin essentiel autant que se vêtir, un droit auquel tous devraient avoir accès sans être soumis aux lois du profit. Le but était de « donner à Monsieur et Madame tout-le-monde un logement sur lequel ils auraient un contrôle total » (Entrevue 5). Les initiateurs voulaient que les résidents aient un sentiment d'appartenance, ce que ne permet pas le seul statut précaire de locataire (Entrevue 5). Le projet favorisait les familles, mais une diversité de logements était disponible de façon à ce que les occupants puissent bénéficier d'un logement qui convienne aux besoins des différentes périodes de leur vie, de la famille nombreuse au couple seul, une fois les enfants partis. Aussi, le fait que le coût du loyer était inférieur au prix du marché permettait, à ceux qui le voulaient, d'économiser pendant qu'ils habitaient la coopérative afin d'être en mesure d'accéder à la propriété. Pour les premiers membres, la mixité sociale était importante afin de regrouper des gens ayant un bagage différent et de construire une plus grande cohésion entre différentes classes sociales.

Tous les témoins s'entendent aussi pour dire qu'au départ, les subventions des différentes institutions étaient profitables, voire essentielles, mais qu'on visait l'autonomisation du processus de développement : les fondateurs espéraient éventuellement voir Reboul se défaire de ces liens de dépendance économique face à son propre développement. Que Reboul devienne une **organisation autonome économiquement**, capable d'augmenter son nombre de logement sans apport financier de l'État était une aspiration partagée par tous les leaders. Cette ambition qu'avaient les membres de créer un îlot de réelle indépendance a été déçue, la coopérative n'est jamais parvenue à accumuler assez de capital pour croître toujours plus. Mais cette volonté de soutenir le développement de nouvelles unités locatives pose plusieurs questionnements notamment quant au rôle respectif des coopérateurs et du gouvernement dans la création de logements sociaux. Est-ce à la coopérative de porter le fardeau de la mise sur pied de logements sociaux ?

Les coopérateurs interrogés étaient aussi tous partisans d'un plan de **développement**. En aucun cas, ils n'ont voulu se contenter de subvenir à leur besoin individuel en logement. Ils souhaitaient plutôt étendre toujours plus la formule coopérative en investissant les surplus dans de nouveaux achats et en créant un fonds de développement qui aurait servi à financer d'autres groupes d'initiateurs. Un témoin dira :

*...Qu'il y a toujours eu, en tous cas chez les gens de la première heure, cette espèce d'idéal-là, qu'une coopérative devienne une espèce de mouvement plus autonome, plus tourné vers la multiplication. C'est pas devenir plus gros mais que le mouvement fasse des petits.*

Entrevue 2

Les membres endossaient cette approche et voulaient, de plus, éviter de transformer Reboul en organisation bureaucratisée, technocratisée, où la gestion serait faite par des employés extérieurs à la coopérative. Ils souhaitaient non seulement faire profiter le plus de gens possible de la formule coopérative, mais aussi parvenir à avoir un impact sur le marché et la hausse des prix du logement grâce à des prix plus bas et à une masse critique de coopérateurs. Ainsi, en faisant se voisiner une quantité respectable de logements coopératifs dans un même quartier, les coopérateurs voulaient amener les propriétaires de logements privés à baisser le prix de location de leurs appartements qui, autrement, ne seraient plus compétitifs.

L'option coopérative servait aussi d'outil de **dénonciation** des expropriations. Dans le cadre du programme de démolitions, plusieurs familles se retrouvaient privées de logements ou risquaient de l'être et les fondateurs désiraient leur venir en aide en achetant plusieurs bâtiments afin d'offrir aux délogés des toits décents et abordables. Alors que certains protestaient, les coopérateurs agissaient (Entrevue 1). Certes, ils véhiculaient un idéal de société, mais ils n'en sont pas restés au niveau abstrait, ils ont pris des mesures concrètes, sur le terrain et au quotidien.

### Les divergences sur l'idée de départ

Il est possible de noter certaines nuances entre les motifs pour lesquels les sujets se sont impliqués dans la coopérative. Plus d'un informateur expliquait sa participation à la coopérative par l'utilité de celle-ci comme outil dans la lutte contre les expropriations. Dans la vaste gamme des questions d'ordre social, c'est celle du logement qui attirait l'attention. Sans être indifférents aux autres enjeux sociaux de l'époque, ils n'étaient pas pour autant impliqués dans ces questions. Aussi, pour certains, la diffusion du coopératisme pour lui-même, en tant que projet de société, n'était pas ce qui les motivait. Ils étaient plutôt préoccupés par ce que celui-ci avait à proposer comme solution aux conséquences des expropriations. Ils le voyaient comme un moyen et non comme une fin en soi. Pour eux, il était donc essentiel de cibler un territoire stratégique et de s'y concentrer le plus possible afin de protéger l'Île de Hull, son patrimoine, son âme, ses fonctions familiales et toutes ses institutions. Un leader de la Coop nous dira :

*Pour moi, d'être partie de Reboul, c'est d'être partie du combat de l'Île de Hull. Avec Reboul, puis après ça avec le Groupe de Ressources Techniques, ça a été l'achat de maisons à des endroits stratégiques qui nous permettait d'intervenir face à l'expropriation. D'ailleurs tous les endroits que Reboul a acquis dans l'Île de Hull, il n'y a pas eu d'expropriation, cela a sauvé les milieux.*

Entrevue 1

Cette portée instrumentale de Reboul faisait généralement consensus, mais certains leaders, tout en étant également préoccupés par le réaménagement urbain, ne se limitaient pas au coopératisme aux seules fins de servir la cause de la lutte contre les expropriations. Ils aspiraient à développer le logement coopératif à Hull, mais aussi ailleurs dans l'Outaouais et même dans d'autres régions. Leur vision du coopératisme dépassait la seule question du logement, ils envisageaient d'élargir leur champ d'action dans le secteur des loisirs. Le camp St-Stanislas<sup>3</sup> en est un bon exemple. Nous verrons plus loin de quoi il s'agit. Un véritable esprit de coopération régnait, tellement

<sup>3</sup> Le camp St-Stanislas est un camp de vacances près d'un lac à Low, en Outaouais, dont la coopérative était devenue propriétaire.

que parfois, certains trouvaient leurs idées exagérées, voire loufoques (Entrevue 1). Un témoin nous a même rapporté s'être dit en plaisantant :

*Bien, pourquoi on ne pourrait pas former une taverne coopérative (...) si tu y vas, plus tu bois de bière, plus ta ristourne est grande, plus ta ristourne est grande, plus tu vas boire de bière !*

Entrevue 5

Ces membres étaient des militants, de véritables utopistes ! Ils voyaient l'autogestion comme un projet de société, comme une perspective du changement social pour reprendre les termes de Rosanvallon (1976). D'ailleurs, le nom retenu pour désigner la coopérative représente bien cet idéal.

### **Reboul : l'origine du nom**

Le nom de Reboul a été proposé par Laurette Strasbourg, une des fondatrices de la coopérative. Il rappelle la mémoire du Père oblat Louis-Étienne Reboul considéré par l'auteur et historien Raymond Ouimet (2000) comme le véritable fondateur de la ville de Hull et de la démocratie hulloise. Missionnaire en Outaouais au XIX<sup>e</sup> siècle, il est nommé, en 1860, curé de ce qui deviendra plus tard la ville de Hull. Impliqué dans l'enseignement et toujours aux côtés des ouvriers, on dit de lui qu'il était l'âme de Hull. Philemon Wright, dont on croit à tort, selon l'auteur, qu'il a été le fondateur de la ville, n'a rien fait d'autre que de retarder le développement de la ville alors que Reboul n'hésitait pas à travailler à l'aménagement de services collectifs et à faire des pressions pour que rues, chemins et ponts soient construits. C'est en 1875 que, suite à des démarches qu'il avait entreprises, la ville de Hull est fondée. Il meurt le 2 mars 1877 et l'évêque d'Ottawa dira de lui qu'il a été le premier et le plus actif des fondateurs de la ville (Ouimet, 2000). C'est donc pour honorer son œuvre et son implication sociale auprès des classes populaires que les fondateurs ont donné son nom à la coopérative. Alors que celui-ci a donné sa vie à la création d'une ville, la coopérative et le mouvement de lutte contre les expropriations auront mis leurs énergies à sa préservation.



---

## PARTIE II - LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

### Reboul : un profil et un processus organisationnels uniques

Afin d'obtenir un portrait juste et complet de la coopérative Reboul, il est impératif de s'arrêter sur ce que Comeau (1996) a identifié comme la dimension organisationnelle, celle qui tient compte des services et des moyens, des ressources, des techniques, des finances et de la division du travail. Cette section nous permettra de nous familiariser avec le fonctionnement coopératif pour être en mesure, dans la prochaine section, d'insérer la coopérative dans un ensemble plus large, le mouvement coopératif.

### Le développement du parc immobilier

Officiellement reconnue comme coopérative en février 1975, Reboul comptait, vers la fin de 1976, 36 unités de logements en rangée et une vingtaine de logements réhabilités ou rénovés faisant partie des maisons dites existantes (Entrevue 5). Aujourd'hui, cette coopérative est une des plus grosses coopératives de logement au Québec avec 147 unités locatives. Si au début de son histoire elle a construit de nouveaux logements, la coopérative Reboul s'est ensuite développée grâce à l'achat de maisons déjà construites que les membres appelaient les « maisons existantes ».

### La construction et ses aléas

La composante « nouvelles constructions » de la coopérative a posé plusieurs problèmes et de nombreux dilemmes. Bien que la région soit riche en terrains et offre une géographie favorable à la construction, les fondateurs voulaient concentrer leur action dans l'Île de Hull. Ils voyaient dans l'acquisition de maisons existantes un outil pour contrer la vague d'expropriation que connaissait alors l'Île de Hull (Entrevue 5). Quant aux nouvelles constructions, même si elles n'étaient pas une arme toujours efficace dans la lutte contre les démolitions, elles constituaient malgré tout un contrepoids non négligeable face à l'hégémonie de gestion capitaliste dans le secteur du logement locatif, une piste à suivre pour le logement alternatif et social. C'est donc dans le centre-ville de Hull, où ont eu lieu un grand nombre d'expropriations, que les fondateurs de Reboul ont acheté un terrain vacant sur lequel ont pu être érigées les premières unités locatives neuves (Entrevue 5). Le projet de construction était d'envergure : une tour d'habitation de 85 logements et 36 maisonnettes en rangée. Les travaux de construction ont débuté à l'automne 1976.

Les problèmes n'ont pas tardé à se manifester quand, quelques semaines après le début des travaux, la compagnie de construction a fait faillite. Or, aucun des initiateurs de la coopérative ne s'y connaissait en construction. En plus de l'arrêt des travaux, les leaders se sont aperçus que les plans ne fonctionnaient pas et qu'il était indispensable de changer d'architecte. Le problème s'est réglé lors d'une réunion de l'assemblée générale où un membre, ingénieur de profession, a proposé d'apporter son aide aux coopérateurs (Entrevue 3). S'étant concertés, les membres en sont venus à la décision de tous participer, dans la mesure de leurs habilités, à la réalisation des travaux. Ainsi, chacun a mis la main à la pâte, peignant ou installant les plaques de gazon (Entrevue 5). Malgré toute la bonne volonté dont faisaient preuve les coopérateurs, les problèmes persistaient et c'est pendant l'édification de la tour d'habitation qu'ils ont dû se rendre à l'évidence que le coût de construction de l'immeuble de 85 unités était trop élevé. La coopérative aurait très certainement frôlé la faillite si le gouvernement péquiste de l'époque n'avait pas consenti à acheter l'édifice. La tour à logements, qui est aujourd'hui gérée par l'Office municipal d'habitation de Gatineau (OMHG), aurait d'ailleurs été un boulet pour la coopérative, car elle a dû être rénovée à peine dix ans après sa construction (Entrevue 1). Par contre, la coopérative a conservé les 36 unités de

logement en rangée sur le boulevard Sacré-Cœur qui sont devenues le *Carrefour de l'île*. Cet ambitieux projet de construction a été le seul de la coopérative. Après cette expérience, les membres se sont tournés vers les vieilles propriétés à rénover auxquelles s'appliquait le programme de financement des coopératives.

### La stratégie de l'achat-rénovation

La coopérative a acquis plusieurs habitations déjà construites, la majorité d'entre elles étant des vieilles maisons situées dans l'Île de Hull, pour la plupart menacées par les expropriations dont ce secteur historique était victime. Les coopérateurs étaient en mesure d'acheter des propriétés grâce au financement qui était mis à leur disposition par les subventions gouvernementales, à l'époque une manière simple et économique de développer un parc immobilier (Entrevue 2). La coopérative achetait le plus possible, si bien que vers 1978, elle avait à son actif de 30 à 40 maisons qu'elle désignait elle-même comme « existantes » (Entrevue 2).

Ce processus d'achat-rénovation s'est poursuivi jusqu'au début des années 1980 (Entrevue 2). En règle générale, les dirigeants de Reboul achetaient les résidences pour ensuite en informer les résidents et leur laisser le choix de devenir, ou non, membre de la coopérative. Ils savaient être convaincants et la plupart du temps, les gens qui habitaient les bâtiments récemment achetés adhéraient à la coopérative (Entrevue 2). Cette façon de faire exigeait de donner des explications aux résidents, qui n'étaient pas nécessairement familiers avec la formule, la nature, le fonctionnement et la raison d'être de la Coop. En 1982, Reboul a stoppé son extension avec, à son actif, 156 unités de logement dans différents quartiers dont Mont-bleu, Wrightville, Montcalm et Laurier (Entrevue 6). Ainsi, on retrouve, réparties dans la ville de Hull, plusieurs unités de logement à trois chambres et au moins 75 logements à deux chambres, répondant ainsi aux besoins différents des individus et ménages.

Outre les maisons existantes, Reboul est aussi devenue propriétaire d'un camp de vacances à Low, en Haute-Gatineau. Ce camp avait appartenu au diocèse de Gatineau-Hull qui, à ce moment-là, se trouvait sous la direction de monseigneur Adolphe Proulx. Ce dernier a vendu le camp St-Stanislas à la coopérative pour la modique somme de 25 000 \$. La coopérative bénéficiait en plus d'une exemption de taxes foncières grâce à une entente avec la municipalité de Low moyennant la permission pour les résidents d'accéder à la plage (Entrevue 6).

Malgré les problèmes considérables qu'elle a connus à ses débuts, Reboul a eu la chance qu'une coopérative de la Saskatchewan lui vende, pour 25 000 \$, un terrain de sept ou huit acres, situé dans le secteur Deschênes à Aylmer. Certains coopérateurs projetaient d'y construire des logements, mais le projet a été abandonné. Quelques années plus tard, rien n'y étant construit, la coopérative a revendu le terrain 250 000 \$, soit 10 fois le prix qu'elle avait déboursé pour s'en porter acquéreur (Entrevue 6).

La coopérative avait donc arrêté de se développer et son parc de logements est resté à peu près inchangé depuis le milieu des années 1980. Voici, sous forme de tableau, les cinq projets d'habitation actuels de la coopérative ainsi que leur localisation.

Tableau 1 : Coopérative d'habitation Reboul - Les différents projets et leur emplacement

PROJETS	NOMBRE D'UNITÉS LOCATIVES	ADRESSE : GATINEAU, QUÉBEC (Nombre de logements par adresse) (Rues après fusions municipales)
Le Carrefour	36 unités	52-A à 66-E Sacré-Cœur (36)
Fontaine	31 unités	115 Charlevoix (6), 55 Oscar Guertin (2), 175 St-Rédempteur (6), 64 Charlevoix (3), 168 Leduc (4), 132-134 Leduc (4), 113 Charlevoix (6)
Le Sentier	30 unités	94 à 98 St-Hyacinthe (4), 158 Kent (3), 117 St-Henri (1), 17-19 Mance (5), 74 Falardeau (2), 28 Vallières (1), 3 Mance (2), 167 Kent (3), 72 St-Henri (2), 60-64 St-Étienne (bureau) (3), 127 St-Henri (3), 20 Adélard Beauchamps (1)
L'amitié	28 unités	96 à 98 Amherst (5), 32 à 34 Délorimier (4), 17 Georges Walker (2), 46 Jeanne-D'arc (5), 16 à 18 Dalpé (9), 25 Lois (3)
La Montée	22 unités	25 Lebreton (6), 40 Georges-Bilodeau (8), 12 Tassé (8)
Total : 147		

Reboul est donc devenu un propriétaire immobilier très important. Maintenant nous verrons comment la coopérative a financé ses achats et rénovations et comment, aujourd'hui, elle continue à assumer l'entretien et la réparation des bâtiments.

### Le financement

La coopérative a développé ses projets grâce à l'appui financier de l'État et fait face à ses charges grâce aux revenus de location. En même temps, elle arrive à appliquer le principe d'équité entre ses membres quant aux coûts des loyers.

### L'indispensable soutien de l'État

Si on s'en tient au contexte politique de l'époque de l'émergence de Reboul tel que présenté précédemment, l'avenir semblait rempli de promesses pour les coopératives d'habitation parce que les subventions étaient abondantes. Mais, avec les années, le financement disponible s'est tari, ce qui a eu un impact important sur le développement des coopératives. À cet égard, Reboul ne fait pas exception si l'on se fie à Gaudreault et Bouchard (2002, p. 6) : « l'histoire du logement communautaire au Québec et dans le reste du Canada est reliée de près à celle des politiques en matières d'habitat ». Dans les premières années, Reboul a su profiter des opportunités qui lui étaient offertes, tant par le gouvernement provincial que fédéral, pour le démarrage de ses projets.

Comme on le sait, l'État fédéral créait, en 1945, la Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL), alors que le gouvernement du Québec mettait sur pied la Société d'habitation du Québec (SHQ), quelque vingt ans plus tard, en 1967 plus précisément (Boucher, 2001). Ces deux organismes publics soutiendront le développement de la

coopérative à ses débuts. En 1973, le gouvernement fédéral adoptait son premier programme d'aide à la création des entreprises coopératives dans la *Loi nationale sur l'habitation*, qui, dans son article 56.1, visait le développement de petits ensembles locatifs gérés par la base (Le toit virtuel, 1999). En 1975, ce programme, administré par la Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL), était mis en place, mais aucun groupe organisé n'en profitait en Outaouais comme ailleurs. Donc, souvent les budgets alloués n'étaient pas entièrement dépensés. Dès ses débuts, la coopérative a eu recours au programme et pouvait profiter de tous les excédents pour lesquels il n'y avait pas eu de demande de subvention (Entrevue 6). À partir de 1970, un programme de la SCHL, en vertu de l'article 34.18, offrait des prêts à taux fixe d'intérêts et des subventions. Le taux d'intérêt était de 8 % pour une période d'hypothèque aussi longue que cinquante ans. Plus tard, vers 1978 ou 1979, le programme a été remplacé par l'*Aide de second recours*, l'article 56.1 qui, lui, était fondé sur le taux du marché (Entrevue 2). La mise en œuvre de ce programme correspond à l'apogée de ce que Gaudreault et Bouchard (2002) ont appelé le *virage communautaire* des autorités gouvernementales vers la fin des années 1970. Ces programmes de la SCHL ont rendu possible la construction du Carrefour de l'île et de la tour d'habitation, mais aussi l'achat des « maisons dites existantes » et leur rénovation. Ces nouvelles acquisitions ont été réalisées jusqu'au début des années 1980 (Entrevue 2).

Des subventions ont aussi été accordées par la Société d'habitation du Québec grâce à son programme de *Supplément au loyer*. La SHQ affichait, en 1976, une production annuelle de 5 000 logements publics (Gaudreault, 2002). Cependant, vers la fin des années 1970, la SCHL a manifesté des réticences à continuer d'accorder des subventions à Reboul. Considérant la coopérative suffisamment grosse, elle préférait répartir son budget entre plusieurs coopératives. L'arrêt du développement de la coopérative a coïncidé avec les coupures dans les subventions accordées par la SCHL. Un informateur nous dira que si les subventions avaient continué à être disponibles, les membres de Reboul n'auraient jamais cessé de faire de nouvelles acquisitions (Entrevue 6). C'est à ce moment-là que, parallèlement, Reboul a fondé Habitation populaire de l'Outaouais, un organisme sans but lucratif (OSBL), de façon à constituer une banque de logements qui pouvait toujours bénéficier des subventions de la SCHL (Entrevue 6).

Un informateur nous a rapporté qu'aujourd'hui encore, Reboul doit gérer ces deux systèmes de subventions (Entrevue 3). En vertu du programme fédéral (article 34.18), la coopérative a droit à un maximum de 13 ou 14 subventions au loyer sur approximativement 80 logements des 156 unités de la coopérative. Les montants affectés à chaque membre éligible sont fixés d'après les besoins des coopérants auxquels ils s'adressent. La soixantaine de logements restants sont eux aussi subventionnés par la SCHL. Le programme 56.1 accorde une enveloppe budgétaire fixe, mais qui peut être subdivisée en autant de subventions que voulu. Les montants alloués aux coopérants sont proportionnels à leurs besoins. Mis à part ces programmes, la coopérative n'a pas pu bénéficier de nouvelles subventions fédérales ou provinciales depuis le milieu des années 1980. Par contre, la coopérative s'est vue tout récemment accorder une enveloppe de la part de la municipalité. En effet, avant la fusion de la grande ville de Gatineau, la ville de Hull lui a accordé une somme d'argent dans le but de rénover le vieux Hull (Entrevue 3). Il reste que la majeure partie des revenus de Reboul provient des paiements des loyers par les membres. Les revenus de location et les frais d'opération.



### Les revenus de location et les frais d'opération

Aux débuts de l'histoire de la coopérative, le coût des loyers était assez élevé, il n'y avait pas une différence importante entre le prix du marché et celui demandé par la coopérative, même si cette dernière bénéficiait des subventions de la SCHL (Entrevue 1). La marge était assez mince, particulièrement au Carrefour de l'Île où, vers le début des années 1980, les loyers variaient entre 350 \$ et 400 \$ (Entrevue 6).

Vers 1990, le budget de fonctionnement était d'environ 600 000- 650 000 \$ par année, incluant 40 000 \$ en budget de rénovation et 25 000 \$ pour l'entretien préventif. À ce moment-là, la coopérative profitait encore de certaines subventions, mais les gouvernements étaient de plus en plus réticents à financer Reboul. À titre de comparaison, en 2005-2006, les administrateurs devront gérer un budget de 750 000 \$ par année dans lequel 172 000 \$ sont consacrés à la rénovation et à l'entretien préventif. Le fonds de rénovation a été créé au début des années 1980 parce que, bien qu'il y avait une partie du budget alloué à l'entretien courant, il n'y avait jamais assez d'argent pour les travaux plus coûteux. Le fonds de l'époque, qui était obligatoire pour être éligible aux programmes de subvention, répondait seulement aux besoins ad hoc. Comme certains bâtiments avaient plus de 50 ans, des rénovations étaient parfois essentielles. Même dans le cas des maisonnettes construites vers la fin des années 1970, il y avait périodiquement des problèmes de toits qui coulaient ou de murs qui ondulaient. La coopérative s'est donc donné une réserve supplémentaire d'environ 200 000 \$ qui devait être maintenue et éventuellement enrichie pour parer à d'inévitables problèmes techniques. (Entrevue 3).

Après 25 ans d'existence, la coopérative a fini d'assumer des hypothèques liées à certains projets. Par contre, d'autres hypothèques comme celle du *Carrefour de l'Île*, sont étalées sur 50 ans. Cette baisse des coûts hypothécaires, qui correspond approximativement à 4 000 ou 5 000 \$ par année, profite donc à tous les résidents de la coopérative. De plus, la diminution des taux d'intérêts de 14 % à 8 % a allégé le fardeau financier de la coopérative, lui permettant d'épargner près de 25 000 \$ de plus par année. Ce montant a aussi servi à consolider le fonds de réserve (Entrevue 3). Même lorsque, dans un avenir assez rapproché, les hypothèques seront entièrement payées, il sera difficile de diminuer de beaucoup le coût des loyers car des sommes de plus en plus importantes devront être investies dans les rénovations et les réparations. Par exemple, en 1986, la coopérative devait payer 230 000 \$ pour les hypothèques, 40 000 \$ pour la rénovation et 20 000 \$ pour l'entretien préventif. Aujourd'hui l'hypothèque absorbe une part de 220 000 \$ du budget qui diminuera constamment au cours des prochaines années. Par contre, le coût pour l'entretien préventif se chiffre à 160 000 \$. D'après un interviewé, la gestion du budget sera de plus en plus facile : même si des rénovations devront être faites, il demeure toujours possible d'augmenter les loyers tout en restant en deçà des prix du marché (Entrevue 3).

### Répartition équitable des charges et des coûts de loyer

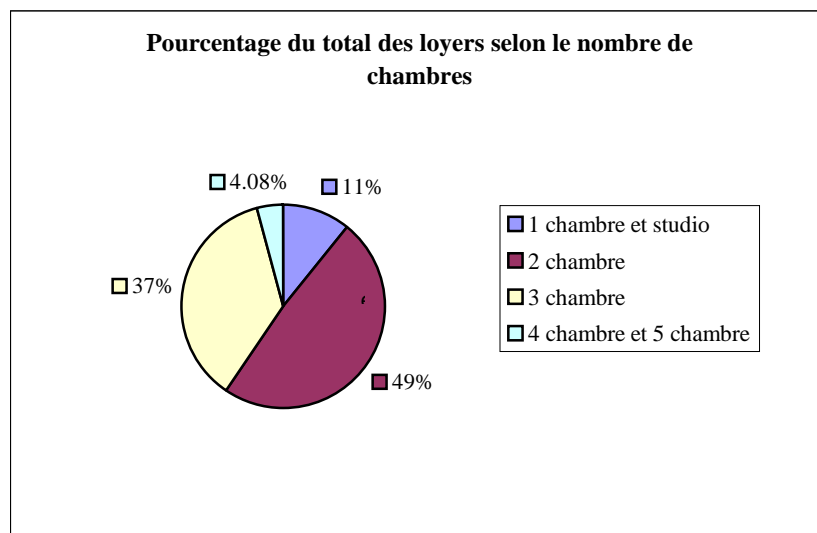
Au début de l'histoire de Reboul, chaque bâtiment avait son propre budget, un accès à des subventions différentes et une hypothèque qui lui était spécifique. Pour chaque nouvel achat de maison, une entente particulière était signée et une subvention était accordée à l'immeuble en question et non pas à l'ensemble de la coopérative. En procédant de cette façon, certains logements pouvaient être entièrement subventionnés et donc permettre un coût de location de beaucoup inférieur à ceux des bâtiments privés de subventions au loyer et qui avaient une hypothèque lourde à porter. Comme le financement gouvernemental n'était jamais assuré et que les subventions pouvaient être coupées, il était possible que les logements d'un immeuble soient augmentés de 25 à 30 \$ en une seule année alors que d'autres ne l'étaient pas pendant plusieurs années (Entrevue 3). Les administrateurs ont dû aussi faire face au fait que le paiement des hypothèques d'une partie des bâtiments arrivait à terme. Le problème de pouvoir fixer le coût du loyer des bâtiments entièrement payés se posait aussi (Entrevue 5). Pourquoi les résidents de ces logements seraient-ils les seuls à profiter de cette situation avantageuse ? En plus des

complications financières que ce mode de calcul entraînait, il ne favorisait pas le développement d'un sentiment d'appartenance des résidents à la coopérative. De plus, comme les membres n'étaient pas responsables des subventions obtenues et de l'hypothèque contractée par la coopérative pour leur résidence, il risquait d'y avoir des frictions entre des coopérateurs plus ou moins avantagés.

Toutes ces interrogations et observations ont donc amené les membres à repenser, vers la fin des années 1980, la manière de calculer le budget de la coopérative de façon à ce que le résultat soit plus équitable, que les différences entre les loyers soient aplanies. Les coopérateurs de l'époque ont donc troqué l'ancienne méthode de calcul pour une nouvelle qui consistait en un budget commun à l'ensemble de la coopérative. Ils voulaient consolider tous les avoirs. Les subventions aussi bien que les hypothèques étaient réparties également entre tous les logements, peu importe leur situation financière individuelle. Cette répartition a donc exigé une réévaluation du coût de location de chaque logement. Certains résidents ont donc pu jouir d'une baisse alors que d'autres ont eu à subir une hausse. À loyer équivalent correspondait maintenant un prix équivalent. Les loyers allaient être établis selon la grandeur, la superficie, le fait d'avoir un stationnement ou non, ainsi que d'autres caractéristiques, de façon à ce que les membres paient selon les services reçus, comme nous le font voir les trois graphiques qui suivent. Ce changement ne s'est pas réalisé sans résistance, il y a eu des protestations, surtout dans le cas des loyers qui devaient être augmentés (Entrevue 3).

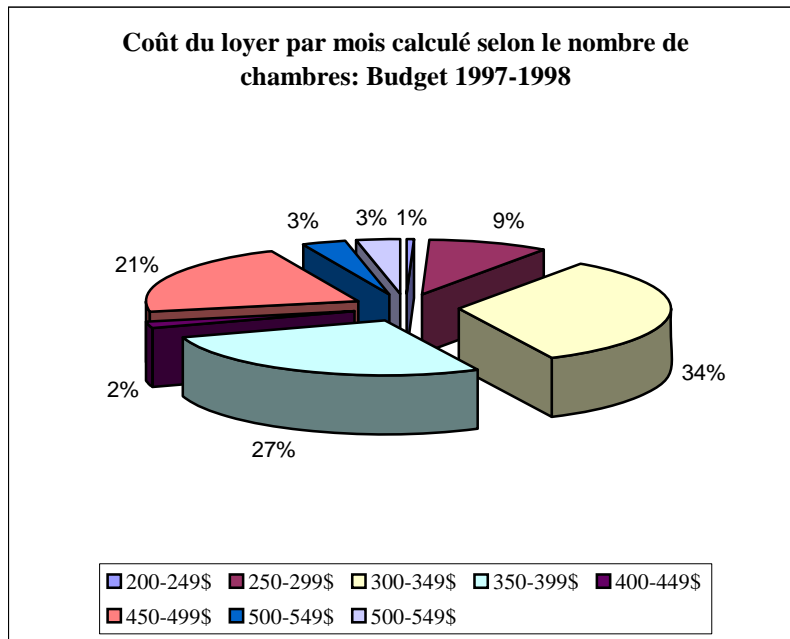
Voici trois graphiques qui nous illustrent bien la situation actuelle :

Graphique 1 : Pourcentage du total des loyers selon le nombre de chambres



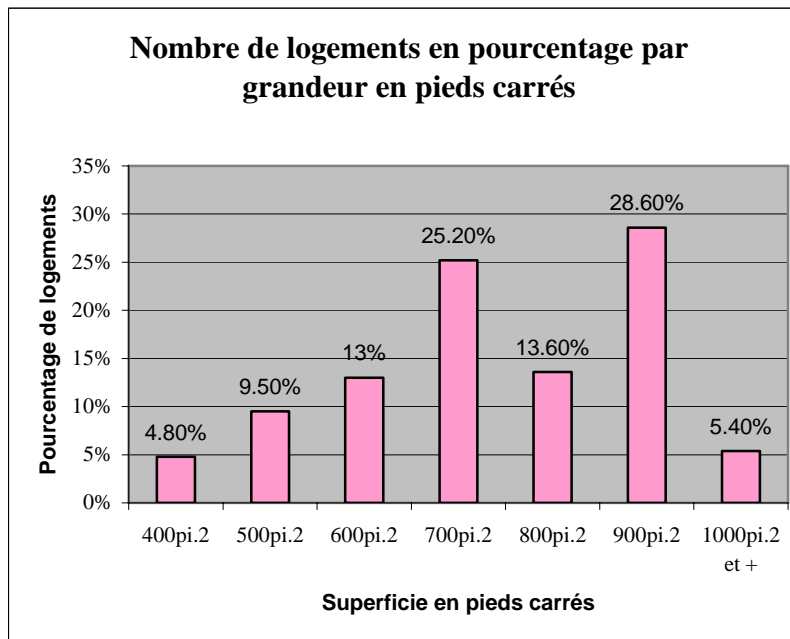
Ce tableau nous montre le pourcentage de logements, selon le nombre de chambres qu'a à son actif la coopérative. Le calcul est fait à partir du nombre total de logements des 5 projets, soit 147. Malgré une belle diversité allant du studio à la maisonnette, près de la moitié des loyers offrent 2 chambres et plus du trois quart disposent de 2 ou 3 chambres. Ces calculs ont été faits à partir des données du budget de 1997/1998. Les années précédant ce budget, le calcul du coût des loyers était toujours basé sur le nombre de chambres, peu importait la superficie en pieds carrés des loyers.

Graphique 2 : Coût du loyer par mois calculé selon le nombre de chambres - Budget 1997-1998



Ce tableau nous montre le pourcentage de loyers correspondant à chaque tranche de 50 \$, partant de 200 \$ jusqu'à 549 \$ par mois pour le loyer le plus élevé. Le seul loyer dont le coût mensuel était inférieur à 249 \$ par mois était le studio fixé à 220 \$. Les logements les plus chers étaient les maisonnettes à 4 chambres du projet Carrefour qui étaient fixées à un coût mensuel de 520 \$ par mois. Plus de la moitié des loyers était fixée à des prix compris entre 300 \$ et 349 \$. Il est important de noter qu'il ne s'agit pas des prix actuels mais de ceux de 1996-1997, rapportés dans le budget 1997-1998.

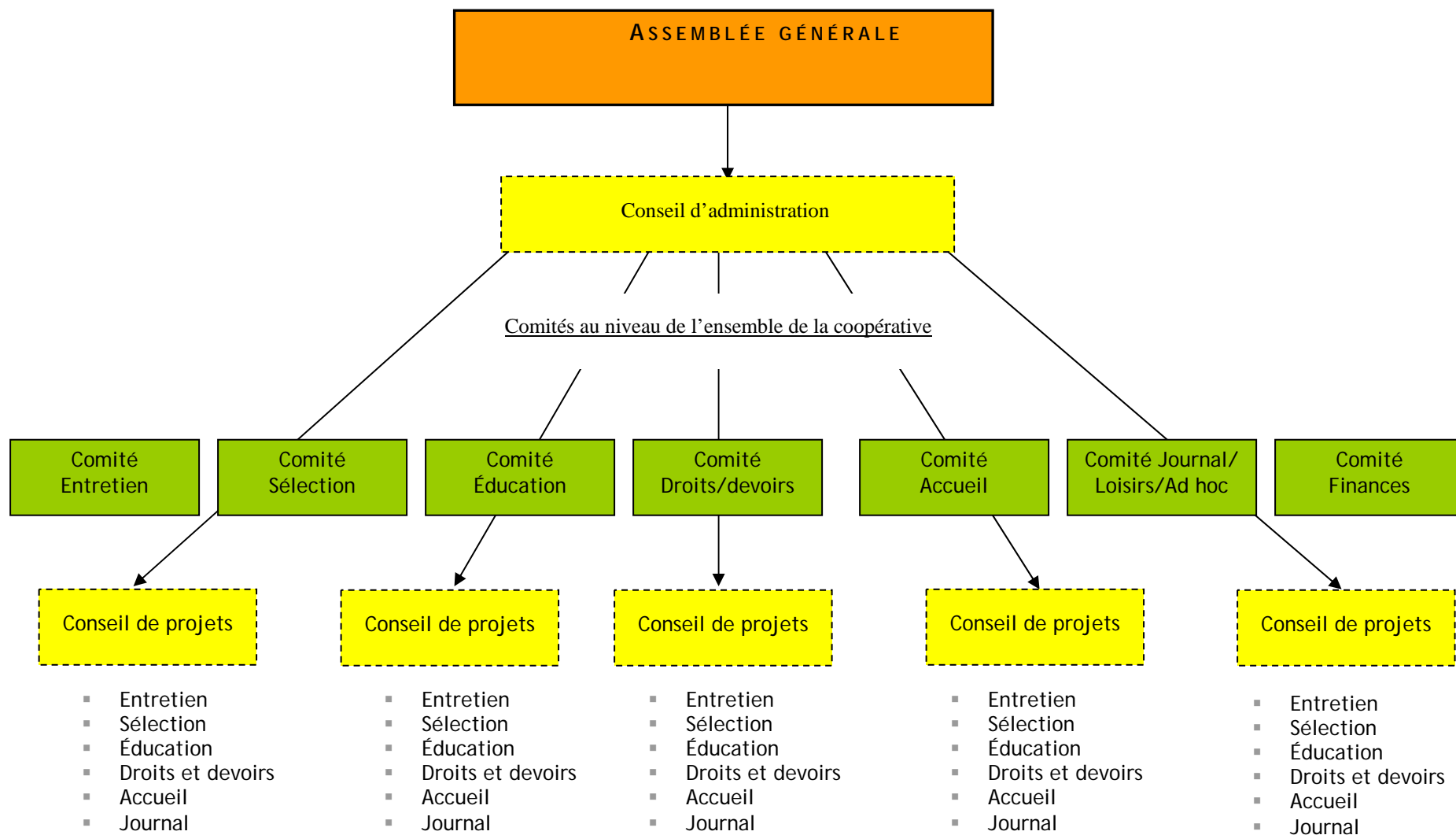
Graphique 3 : Nombre de logements en pourcentage par grandeur en pieds carrés



À la suite d'une demande des membres, l'année budgétaire 1997-1998 en a été une de remise en question de la méthode de calcul utilisée pour établir le prix des unités de logement. Il a été proposé que le calcul se fasse non plus selon le nombre de chambres, mais d'après la superficie en pieds carrés de la surface habitable d'un logement. Cette dernière option apparaissait à certains comme plus équitable. La superficie moyenne est de 811 pieds carrés. Alors que le plus petit logement compte 410 pieds carrés et possède une seule chambre, le plus grand est de 1 339 pieds carrés et n'a que 3 chambres. Les 6 unités de quatre et cinq chambres ont une plus petite superficie, mais exigent un loyer plus élevé, ce qui peut paraître injuste aux yeux de certains.

Dans cette première section de la dimension organisationnelle de l'analyse, nous avons dressé le profil de la coopérative Reboul. Ainsi, nous avons plongé, à travers ses achats et ses constructions, dans les années d'édification de la coopérative et avons constaté qu'elles sont le fruit d'une combinaison entre le marché et le soutien de l'État. On peut aussi conclure qu'un souci d'équité et de démocratie animait les coopérateurs au moment de l'adoption du nouvel équilibre des budgets. Maintenant que nous en savons plus sur le profil organisationnel de la coopérative, nous attaquerons, dans les prochaines sections, le processus organisationnel spécifique à Reboul : la production, l'organisation du travail bénévole et rémunéré, la formation et la consommation. Cette seconde partie viendra clore la dimension organisationnelle.

### Organigramme 1 : La coopérative Reboul - 2000



## Le mode de fonctionnement de Reboul

En utilisant l'alternative du coopératisme, Reboul a été un instrument de résistance à la domination capitaliste. Le maintien d'une coopérative d'une telle importance nécessite beaucoup de coordination. Le travail à effectuer pour assurer sa survie et son fonctionnement est relativement complexe et peut prendre des formes multiples. Il y a bien sûr, et c'est là que l'on retrouve la majeure partie de la production des services, l'implication bénévole des membres. Celle-ci passe par les nombreux comités et s'exerce à travers des tâches diversifiées. En plus de l'implication à long terme des membres dans les comités, la production réalisée sur la base du bénévolat comprend aussi les activités ponctuelles comme les corvées. Souvent annuelles ou saisonnières, les corvées requièrent la participation de tous les membres aptes, peu importe leur comité d'attache. Les corvées rassemblent donc les jeunes et les moins jeunes, les administrateurs comme les autres membres. Tout le monde y participe et tout le monde en bénéficie par la suite. Elles consistent souvent en des tâches d'entretien préventif telles que repeindre l'extérieur des maisons, faire le ménage printanier ou automnal, ramasser les feuilles, etc. (Entrevue 3). Les tâches les plus courantes sont celles d'extérieur comme le nettoyage des sentiers ou des aires communes. En plus de l'implication bénévole des membres, le fonctionnement de la coopérative est soutenu par le travail de quelques salariés.

## Le bénévolat et les comités

### Les projets

Une fois qu'elle eût atteint son nombre définitif de logements, la coopérative a été organisée autour de cinq projets différents. Ils portent les noms de *Carrefour de l'île*, *La montée*, *Le sentier*, *L'amitié* et *Fontaine*. La coopérative possède aujourd'hui 147 unités locatives, réparties entre ces cinq projets qui comportent chacun environ une trentaine de logements. Elle fonctionne en quelque sorte comme une fédération ou un regroupement où chaque projet est partiellement autonome, mais subordonné au conseil d'administration de la coopérative (Entrevue 6). Son bon fonctionnement s'appuie sur l'articulation entre les projets, le C.A., l'assemblée générale et les divers comités.

### L'implication bénévole

C'est dans le travail bénévole que le concept de réciprocité prend toute sa signification (Polanyi, 1983). Les comités, où une part importante du bénévolat s'effectue, prennent des formes variables d'une coopérative à l'autre. La terminologie diffère, ainsi que la répartition des fonctions dans les divers comités (Deslauriers et Brassard, 1989). À Reboul, le bénévolat passait la plupart du temps par les comités d'entretien, d'éducation, d'accueil, de sélection, des droits et devoirs, de loisir, du journal et des dossiers spéciaux. Selon un des fondateurs, la coopérative comptait, à sa création, un nombre assez restreint de comités. Le temps et l'énergie des membres étaient canalisés dans le recrutement (Entrevue 5). C'est plus tard que d'autres comités ont été ajoutés pour atteindre aujourd'hui un nombre assez considérable. Pendant les 28 années de vie de la coopérative, certains comités se sont transformés, d'autres ont été éliminés tandis que de nombreuses tâches ont été réparties différemment. Ces comités regroupaient chacun plusieurs personnes et étaient présents aussi bien du côté des projets qu'au palier supérieur de l'ensemble de la coopérative. À ce niveau de la structure, les comités étaient formés d'au moins cinq personnes, dont les responsables des comités par projet. Selon un informateur, pour que tous les postes de tous les comités actuels soient comblés, 95 personnes doivent être impliquées (Entrevue 3).

Au début de ses activités, c'est-à-dire au moment de la construction du *Carrefour de l'Île* et du *20 Mance*, Reboul avait son petit **Comité technique**. Ce comité a disparu en 1977, en même temps que les constructions ont été achevées. Avec les achats des maisons existantes, il n'était plus d'aucune utilité. On pourrait dire qu'il est en quelque sorte l'ancêtre des GRT Loge-Action et Habitat Urbain qui seront présentés dans la section 6 (Entrevue 5).

Le **Comité de sélection** existe depuis la constitution de la coopérative et est toujours actif. Initialement on lui a donné le nom de Comité d'éducation parce que sa tâche ne consistait pas tant à sélectionner les gens qu'à leur expliquer la formule coopérative. Il jouait le rôle d'un comité d'éducation et de formation parce que, dans les maisons existantes, les fondateurs ne pouvaient pas sélectionner les gens, mais devaient composer avec les résidents du moment qu'il était impensable d'expulser. Un informateur nous résume clairement la fonction de ce comité à l'époque :

*...Je me souviens d'avoir passé presque tous les soirs à aller rencontrer les résidents des maisons qu'on voulait acquérir et leur expliquer c'était quoi la coopérative, qu'est-ce qui arriverait...*

Entrevue 6

Dans le cas du Carrefour de l'Île, les critères de sélections se résumaient à la capacité de payer. Cette situation allait être temporaire, car, comme le fait remarquer un interviewé, la sélection des gens joue un rôle crucial dans la bonne marche d'une Coop. Effectivement, tous n'ont pas les qualités, le tempérament et les valeurs requises pour s'intégrer adéquatement à l'univers coopératif. En 1991, comme la tâche du comité était devenue trop lourde, il a été scindé en deux pour que soit ajouté le Comité d'accueil.

C'est le **Comité d'accueil** qui prenait la relève du comité de sélection pour accompagner les nouveaux arrivants dans le processus d'adhésion comme membre officiel. C'était la deuxième phase : une fois le test du comité de sélection réussi, les nouveaux membres étaient remis entre les mains du Comité d'accueil qui se devait de faciliter leur intégration. Les nouveaux arrivants devaient assister à une réunion de leur projet, à une rencontre avec le comité d'accueil pour apprivoiser le fonctionnement coopératif ainsi qu'à une réunion du conseil d'administration. Une fois ces étapes franchies et leurs parts sociales payées, les aspirants coopérateurs devenaient membres. Un informateur nous a rapporté que :

*...Les accueillir, c'est vraiment leur expliquer le fonctionnement d'une coopérative, puis qu'est-ce (...) quel rôle on s'attend d'eux, autant de quel rôle ils peuvent s'attendre de nous (...) qu'est-ce qu'ils peuvent s'attendre d'une coopérative et qu'est-ce qu'on doit s'attendre des membres d'une Coop.*

Entrevue 3

Une fois que les coopérateurs étaient plus familiers avec Reboul et étaient en mesure de fonctionner correctement, la période d'accueil prenait fin et, à partir de ce moment-là, c'était avec le Comité d'éducation que les coopérateurs devaient négocier.

Le **Comité d'éducation** garantissait la bonne compréhension et l'adhésion des membres à la philosophie, aux valeurs et aux principes coopératifs de base. Il devait faire valoir l'idée du droit d'occupation, l'idée de partage, de solidarité, d'échange où chacun garde son autonomie et son indépendance. Comme le dit un militant de longue date du mouvement coopératif :

*...Le processus d'éducation est quelque chose, vous savez, dans notre vie quotidienne. Nous ne sommes pas invités à partager, on est invité à partager mais on partage moins, parce qu'il n'y a pas les corvées comme elles existaient avant, il n'y a pas l'entraide mutuelle qui était nécessaire, parce que tu devais combattre les éléments de ton milieu...*

Entrevue 5

Le contexte culturel et économique actuel rend donc essentielle l'existence du Comité d'éducation. Autrement, la pérennité de la coopérative pourrait être mise en péril. C'est pourquoi, Reboul a toujours eu un comité d'éducation.

Plus concrètement, le Comité devait aussi organiser les assemblées générales et les journées d'étude (Entrevue 3). On nous a aussi expliqué qu'au début des années 1980, il se chargeait de mettre sur pied des sessions de formation pour les gens qui voulaient occuper un poste ou accomplir certaines tâches. Par exemple, pour former les membres du Comité de sélection, il organisait des sessions sur les critères de sélection des futurs membres (Entrevue 5). Ce comité avait donc comme mission, d'une part, d'éduquer aux règles et aux valeurs coopératives et, d'autre part, de former de bons bénévoles pour les comités. La partie formation a fait l'objet de controverses dans plusieurs coopératives. Dans la coopérative *La Démocratie* étudiée par Carol Saucier (1992), les membres valorisent volontiers l'apprentissage sur le tas, alors que la formation structurée, sous forme de cours, est l'objet d'appréhension de la part de plusieurs coopérants. Pour ces derniers, c'est le caractère obligatoire et non volontaire que revêt la formation qui suscite des oppositions.

Parmi les témoins que nous avons interviewés, la majorité a manifesté une vision plutôt pessimiste des comités d'éducation. L'un d'eux nous a dit que, malgré les efforts des gens qui s'impliquaient, le comité a toujours été un peu « clopin-clopant » (Entrevue 2). Un autre, plus radical, compare la formule d'éducation employée à une éducation reçue dans les écoles militaires. Pour lui, l'éducation a toujours été un échec, car il est impossible de former par la théorie des gens qui doivent apprendre sur le terrain :

*Amène les gens sur les conseils de projets, on leur donne des responsabilités puis on les accompagne. Parler devant une classe, ça mène nulle part.*

Entrevue 1

Par contre, malgré les failles que peuvent avoir les méthodes d'enseignement privilégiées sur le terrain, Bouchard, Carré, Côté et Lévesque (1995) écrivent que dans « la mesure où la coopérative porte un projet et met de l'avant une éthique spécifique, l'éducation devient une priorité si l'on veut que ce projet et les valeurs soient partagées par tous les membres. » Pour eux, on ne naît pas coopérateurs, mais on le devient et la façon de le devenir, c'est d'être socialisé à travers l'éducation. Dans le Manifeste des coopératives de 1977, l'éducation et la formation des membres dans le but d'élargir leurs horizons figurent parmi les cinq principes de base du coopératisme (Le toit virtuel, 1999).

Malgré la sélection qui se fait préalablement et le travail des comités d'accueil et d'éducation qui facilitent l'intégration et la socialisation des nouveaux adhérents, certains membres sont sources de problèmes, que ce soit pour cause de non-paiement de loyer, d'habitudes bruyantes ou de manque d'implication. Dans les premières années, le conseil d'administration devait toujours intervenir dans ces litiges, ce qui alourdissait considérablement sa tâche. Ainsi, les gens élus pour faire de la comptabilité étaient obligés de faire de la discipline. C'est pour donner un peu de répit au C.A. que le Comité droits et devoirs, inspiré du fonctionnement d'autres coopératives, a été créé en 1998. Son rôle consiste à assurer une participation minimale de tous. Le Comité doit se poser en arbitre, endosser le rôle du conciliateur. Il est de son devoir d'agir auprès des membres délinquants avant que le



conflit éclate, dès qu'une friction se fait sentir. Par contre, ce n'est pas son rôle de régler les problèmes de discipline graves et de mettre en œuvre les mesures disciplinaires, cette tâche revient toujours au conseil d'administration.

Parmi les différents comités, c'est, d'après l'un de nos informateurs, le **Comité d'entretien** qui détiendrait le rôle le plus difficile à remplir, exigeant le plus d'heures d'implication (Entrevue 3). Pendant les premières années, les tâches qui incombait à ce comité étaient d'entretenir les terrains et les aires communes, et de réparer et rénover les bâtiments. Le fait que ces tâches étaient bénévoles occasionnait beaucoup de problèmes. Un ancien président de la coopérative nous a affirmé qu'il a toujours cru qu'il était impossible de s'en remettre au bénévolat pour assurer les rénovations. Il était nécessaire de compter sur quelqu'un qui s'y connaissait, car, malgré la bonne volonté dont ils pouvaient faire preuve, les bénévoles n'étaient souvent pas assez compétents pour endosser le rôle de responsable de l'entretien et tout ce qui incombait à ce poste. Ce dirigeant a insisté pour qu'un professionnel soit engagé afin de remplir ce rôle et, suite à un vote en assemblée générale, un coordonnateur de l'entretien a été engagé. Aujourd'hui, la coopérative a remis ce boulot entre les mains de d'un expert employé à temps plein. Avec la création des GRT Loge-Action et Habitat Urbain au début des années 1980, les bénévoles, et plus tard les employés rémunérés ont pu avoir recours à des organismes spécialisés même si la coopérative gardait toujours le dernier mot sur l'établissement de ses priorités. En 2000, la coopérative avait encore un Comité d'entretien, mais les tâches qui lui revenaient étaient nettement réduites par rapport aux premiers temps de la coopérative.

Bien qu'il n'en ait pas été question dans les entrevues, un **Comité des finances** est aussi existant. Il a comme principale fonction « d'assurer le suivi de la gestion financière en conformité avec les prévisions budgétaires établies annuellement » (Reboul, 1994, p.21).

Il y a aussi eu d'autres comités de moindre importance comme le **Comité des loisirs**, le **Comité du journal** et les **Comités *ad hoc***. Existant pendant deux années non consécutives, le Comité des loisirs a été plus ou moins actif. Quant à lui, le Comité du journal a vu le jour en 1978 pour disparaître l'année suivante et revenir seulement en 1998. Les comités *ad hoc* se sont succédé, selon les besoins, et il y a eu jusqu'à présent les comités : logements équitables, refonte du comité d'entretien, changement des couvre planchers, vers blancs et d'autres.

Nous venons donc de passer en revue les comités de la coopérative. En plus de ceux-ci, il y a dans chacun des cinq projets un conseil de projets. Ces derniers sont le centre organisationnel, le cœur de chaque regroupement. Ils servent à faire le lien entre les membres du projet et l'ensemble de la coopérative. C'est l'intermédiaire entre le conseil d'administration et les résidants. Les responsables qui assistent aux réunions du conseil d'administration se doivent de transmettre aux membres de leur projet les informations et les nouvelles concernant la coopérative. Les fondateurs aspiraient à ce que Reboul soit une coopérative forte et grande, mais sans sacrifier la dimension collective et de partage. Ils voulaient en même temps conserver une certaine homogénéité entre les bâtiments et les projets tout en accordant à ceux-ci suffisamment d'autonomie. Les premiers membres voulaient que chacun soit conscient d'avoir une responsabilité vis-à-vis de l'ensemble (Entrevue 5). C'est cette conception du coopératisme qui a fait naître les Conseils de projet. Ces instances se réunissent environ une fois par mois et les membres ont l'obligation d'y assister. Les membres de ces conseils sont élus dans leur projet respectif. Aussi, chaque projet a son propre conseil formé d'au moins un président, un vice-président, un secrétaire et un trésorier et quelques conseillers délégués, tous élus au suffrage universel (Ntitangirageza, 2002). En tant que représentants de leur projet, les présidents sont les seuls qui siègent au conseil d'administration de la coopérative. La coopérative a donc deux paliers décisionnels, celui du projet et celui, supérieur, de la coopérative. Cette structure accorde donc une certaine liberté aux différents projets, favorisant la décentralisation et l'adaptation

aux caractéristiques particulières des cinq ensembles locatifs, des différences manifestes existant entre les besoins des *maisons existantes* et les nouvelles constructions.

Le conseil d'administration était et demeure l'équivalent, au niveau supérieur de la coopérative, des conseils de projets. C'est l'instance la plus importante, mis à part l'assemblée générale qui est l'instance suprême. Deslauriers et Brassard (1989) nous rappellent que la loi lui accorde un très grand pouvoir, mais que celui-ci est tempéré par les pratiques démocratiques des coopératives. Le conseil d'administration de Reboul est constitué du président de la coopérative, des présidents de chaque projet, du vice-président, du secrétaire, du trésorier, du responsable de l'éducation, du responsable de la sélection et de quelques autres administrateurs (Entrevue 6). Alors que les présidents de projets sont nommés par les membres de leur propre projet, indépendamment des coopérants des autres projets, les autres administrateurs sont élus par l'assemblée générale. Premièrement choisis en tant qu'administrateurs, les membres du conseil d'administration se répartissent ensuite les fonctions selon leurs intérêts respectifs. Un membre élu n'est pas automatiquement affecté au poste qui l'intéressait.

Le conseil d'administration est donc composé des 5 présidents de projets et de 6 à 8 administrateurs nommés par l'assemblée générale des membres, pour un total variable d'une douzaine de membres (Entrevue 2). Alors que les présidents de projet sont en poste pour une période d'un an, les autres administrateurs le sont pour deux ans. Par contre, si quelqu'un désire demeurer en poste, il y a rarement opposition parce que le conseil se retrouve souvent incomplet. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé dans les premiers temps où les mêmes personnes ont travaillé ensemble pendant plusieurs années. Un informateur nous a d'ailleurs fait part de son expérience personnelle.

*Puis, moi, quand je suis arrivé à la coopérative, c'est ce à quoi je faisais face, le conseil d'administration qui était là presque depuis le début de la Coop. Ça faisait huit ans qu'ils travaillaient ensemble, ces gens-là, puis qui étaient habitués à être ensemble, à fonctionner ensemble. Puis c'était considéré comme une clique [...] La plupart des gens là... c'est eux qui avaient bâti la Coop, puis qui l'avaient fait fonctionner depuis le début, puis elle fonctionnait pas mal selon leur goût.*

Entrevue 3

Aussi, pour éviter une telle emprise d'un groupe sur les autres résidants, la coopérative a statué que la moitié des membres du C.A. devait être réélue à tous les deux ans.

### Le travail salarié

La question de la prise en charge totale de la coopérative par ses membres et leur force de travail est un sujet épineux dans le monde coopératif. Un de nos interlocuteurs a posé la question qui crée tant de controverse :

*Est-ce qu'une coopérative doit uniquement être basée sur des sentiments, sur le bénévolat ?*

Entrevue 3

Pour certains, l'embauche de personnel dans une coopérative est totalement illogique, c'est d'aller à l'encontre de l'objectif même de la coopérative qui se veut une alternative à la marchandisation du travail humain. Pour eux, il ne faut pas mélanger autogestion et économie de marché. Aussi, une coopérative pure, fidèle à l'utopie, doit se maintenir uniquement grâce au travail non rémunéré de ses membres. La coopérative idéal-typique, pour utiliser le célèbre concept de Max Weber, n'aurait pas recours au travail rémunéré, elle se maintiendrait grâce au seul travail volontaire. Mais, Weber nous l'a enseigné, l'idéal-type n'existe pas dans la réalité. Ainsi, d'autres sont plus flexibles et croient qu'il est possible de conjuguer bénévolat et travail rémunéré dans la même entreprise. Ils sont d'avis que pour remplir certaines tâches, la coopérative a tout à gagner à faire appel à des salariés. Mais alors, où

doit-on fixer les limites ? Quel pourcentage des tâches devrait être assumé par les membres pour que la coopérative puisse encore être désignée comme telle ? Laisser pénétrer l'économie de marché dans une organisation autogérée ne constituerait-il pas une menace à plus long terme ?

Ce sont là des questions qui se posent fréquemment et auxquelles Reboul s'est donné des réponses. Un résident actuel de la coopérative nous dit ne pas avoir la prétention de tendre vers le modèle parfait (Entrevue 3). Au moment de l'entrevue, Reboul avait à son compte deux employés à temps plein, alors que vers la fin des années 1980, un employé à temps partiel était la seule ressource disponible. Nous l'avons mentionné plus haut, un ancien membre, très impliqué au conseil d'administration au début des années 1980, nous a dit avoir eu à surmonter de nombreux problèmes directement reliés au fait que, pendant cette période, aucun professionnel ne s'occupait de l'entretien. Il n'est pas seul à défendre cette position. Un autre informateur affirme avoir longuement milité en faveur de l'instauration d'une permanence rémunérée à la coopérative. Plus encore que l'informateur précédent, il ne se limite pas à la seule question de l'entretien, il évoque la nécessité d'une permanence du côté de la gestion. Il justifie cette opinion en invoquant l'argument de la responsabilité. Pour lui, la présence d'un employé permanent pouvait permettre d'avoir un certain suivi afin de s'assurer que la gestion était faite de façon responsable. C'est ce que fait présentement la secrétaire administrative. Au tournant des années 1990, Reboul a embauché un coordonnateur de l'entretien dont les principales tâches étaient de surveiller les maisons et de s'assurer que les rénovations soient faites au meilleur coût et dans les meilleures conditions. Son rôle était plutôt de nature préventive. Il ne se chargeait pas lui-même de faire les réparations, il surveillait plutôt l'exécution des travaux faits par des contractuels. Pour ce dernier informateur, ces deux employés permanents étaient des ressources nécessaires à la bonne marche de l'entreprise et de l'organisation du travail bénévole. C'est ainsi que Reboul a résolu le dilemme entre fidélité et nécessité.

### La formation et l'apprentissage

Nous l'avons vu plus haut, l'éducation et la formation tiennent une place centrale dans la mission de la coopérative : d'une part, une éducation à la philosophie coopérative et, d'autre part, une formation permettant l'implication maximale des coopérateurs. Ce second volet de la mission du Comité d'éducation a été confié au GRT Habitat Urbain, une fois ce dernier mis sur pied. Il assurait la formation des nouveaux membres en leur donnant deux cours traitant d'entretien, de gestion de conflits, de gestion de budget, de la manière de faire des chèques, des dépôts, des conciliations bancaires, etc. (Entrevue 3). Donc, ce qu'un coopérateur avait à savoir, il l'apprenait pendant qu'il était à la coopérative, il n'y avait aucune notion ou compétence requise préalablement, sinon l'adhésion à des valeurs de solidarité et une volonté d'implication. Les sessions de formation servaient ainsi à transmettre à des gens des compétences qui pouvaient être utilisées au bénéfice de la coopérative. Il s'agissait de faire d'eux des ressources, mais aussi de leur donner une assurance, le sentiment d'être compétents (Entrevue 6). C'était un processus important parce que les coopérateurs ne portaient pas tous avec les mêmes connaissances, certains étaient beaucoup moins équipés que d'autres sur divers plans et le fossé devait être minimalement comblé (Entrevue 2). Un informateur nous dira que pour plusieurs, la vie en coopérative et tout ce qu'elle impliquait au quotidien a été une école importante, un milieu de vie où les gens apprenaient de manière informelle (Entrevue 6). Un autre nous dira en parlant des coopérateurs :

*...Il y en avait de très bons, qui étaient des gens qui découvraient leurs talents justement, que la coopérative était une façon de se découvrir, en fait ils avaient le potentiel dans quelque chose et ils ne le savaient pas avant.*

Entrevue 2

Une autre facette de l'apprentissage qu'offrait la vie à Reboul était la mixité des classes sociales qui permettait des interactions entre des gens provenant de milieux diversifiés et ayant des acquis différents à partager. Vivre ensemble, c'est apprendre à se comprendre, à cohabiter et à faire tomber les préjugés entre coopérateurs provenant de catégories socio-économiques différentes et possédant des niveaux de scolarisation différents.

### La consommation (Habitation ou roulement de locataires)

Bien que succinct, ce portrait des locataires nous amène à nous pencher sur l'attribution des loyers. Un locataire actuel nous a dit que d'après ses approximations personnelles, la mobilité des résidents se situerait autour de 25 à 30 départs par année sur la totalité des logements. Ces données s'appliquent aux gens qui quittent ou rejoignent la coopérative, mais cette forme de mobilité n'est pas la seule, il existe aussi une mobilité intra-projet ou inter-projet. Ainsi, dès qu'un logement se libérait, une priorité était accordée aux membres, peu importe leur projet de provenance, avant que de nouveaux membres puissent en bénéficier. Il y avait donc beaucoup de déplacements internes, ce qui occasionnait de nombreuses complications dans la gestion des logements. Les critères qui permettaient ces déplacements tenaient compte principalement des besoins de la famille requérante et de l'ancienneté qu'elle avait acquise dans la coopérative. Malgré le fait qu'ils étaient formellement établis, les critères étaient souvent interprétés de manière subjective aux yeux de certains, ce qui donnait très souvent lieu à des reproches. Un ancien membre du conseil d'administration nous a dit à ce sujet que :

*...Lorsqu'un logement se libérait, il y avait toujours quelqu'un qui était déjà dans la Coop pour prendre le logement. [...] Ça faisait une sorte de chaise musicale, ça compliquait les affaires, encore plus...*

Entrevue 2

Quant à la durée d'adhésion à la coopérative, aucune trajectoire typique aux locataires de Reboul n'a été formulée dans les entrevues, chaque cheminement étant particulier : alors que certains sont résidents depuis très longtemps et n'envisagent pas de quitter la coopérative, d'autres sont là depuis cinq ou six ans et savent leur séjour temporaire. Un locataire actuel nous a dit croire qu'il y a dans la coopérative un noyau très stable, mais que la forte majorité des résidents n'en fait pas partie. Cet informateur a constaté une tendance qui touche plus particulièrement les familles : lorsque les enfants vieillissent, les membres cherchent souvent à déménager parce que les logements de deux ou trois chambres ne leur permettent plus d'avoir assez d'espace. S'ils ne parviennent pas à obtenir une maisonnette dans la coopérative, ils finissent souvent par quitter (Entrevue 3).

### Conclusion

Donc, nous venons ici de passer en revue les différents éléments du processus organisationnel de la coopérative. Le travail bénévole autant que les activités rémunérées ont été abordés et une description détaillée des tâches et rôles des comités, de l'assemblée générale et du conseil d'administration a été proposée. Cette section a aussi permis de qualifier l'importance donnée à l'éducation coopérative à Reboul et de mieux connaître la composition sociale de son membership. En somme, le profil et le processus ont été dépeints dans les pages précédentes pour nous donner un portrait, somme toute, assez exhaustif de l'organisation de la coopérative Reboul. Nous avons pu constater la complexité et l'ampleur de la mise sur pied d'une coopérative d'habitation. Effectivement, nos coopérants ont dû surmonter plusieurs défis de taille notamment au moment de la construction des bâtiments, mais aussi au plan financier, lorsque les membres ont voulu autonomiser la coopérative face à l'État. Cette section nous a aussi amené à réfléchir sur l'évolution organisationnelle constante dans laquelle sont plongées les coopératives. Grâce au processus décisionnel démocratique, les membres se questionnent, proposent et, en tout temps, l'organisation est sujette à une réorganisation, une réorientation. Le changement dans la manière de

calculer les budgets, l'ajout et la suppression de comités au fil des ans et l'embauche de travailleurs salariés sont de ces réaménagements que le dynamisme de la coopérative a permis. Enfin, le présent chapitre nous a brossé un tableau réaliste de la complexité d'une organisation coopérative. Sa complexité autant au plan de toutes ses instances décisionnelles et exécutives qu'au plan de la multiplicité des stratégies qui peuvent être prises par les acteurs. Cette complexité se manifeste aussi par la nécessité de former et d'éduquer les coopérateurs à la philosophie coopérative et à ses valeurs, discours et logiques sous-jacentes.

Maintenant que nous comprenons le fonctionnement à l'interne, nous pouvons nous attaquer à un aspect plus englobant, la dimension institutionnelle qui vient situer la coopérative dans son environnement social immédiat et élargi.



---

## PARTIE III - LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

### Un système politique : de l'interne à l'externe

Comme la définissaient Bélanger et Lévesque (1994, p. 22), la dimension institutionnelle désigne le « système politique de l'entreprise dans un double sens : elle détermine d'abord la répartition des pouvoirs dans l'entreprise (les droits et les responsabilités des parties) ; elle précise ensuite les procédures de prise de décisions qui lui permettent d'élaborer des politiques concernant à la fois son organisation interne et son adaptation à son environnement ». Comeau (1996) propose une grille d'analyse des activités de l'économie sociale où la dimension institutionnelle est subdivisée en trois éléments analytiques : les rapports de pouvoir à l'interne, les rapports avec l'extérieur et les règles juridiques et législatives.

### Les rapports de pouvoir à l'interne

Les prochaines lignes mettront en lumière les rapports de force que l'on retrouvait dans les premières années au sein de la coopérative et qui, au fil des ans, ont façonné la coopérative que l'on connaît aujourd'hui. Nous tenterons de comprendre les jeux de pouvoir qui s'y sont construits, qu'ils soient formels ou informels, et nous définirons la place du coopérateur dans son organisation.

### Le pouvoir formel et informel

Comme nous le verrons plus loin, les jeux de pouvoir sont partout, dans tous les rapports qu'entretient la coopérative avec son environnement, que ce soit avec les gouvernements, le milieu locatif ou les groupes militants. Mais à l'intérieur de la coopérative existe aussi des tensions, des conflits entre des individus ou des sous-groupes qui défendent une idée particulière. Le changement découle très souvent du conflit et dans l'évolution de la coopérative, il en a été ainsi. Un informateur nous le rapportera, les scénarios conflictuels se répétaient à chaque décision qui était prise, l'unanimité faisait rarement loi et si les membres, vainement, avaient cherché à éviter le conflit, ils n'auraient pu que paralyser le développement de la coopérative (Entrevue 2).

L'objectif des coopérateurs consistait à donner à tous, initialement, une part de pouvoir égale et c'était à chacun, après, d'en faire ce qu'il voulait. Le principe de un membre, un vote, où tous les votes s'équivalent constitue la base démocratique de Reboul, comme de toute coopérative ou association. À l'extrême, on retrouve la coopérative *La démocratie* de Montréal qui, dans le but d'instaurer une démocratie se rapprochant de l'idéal démocratique, pratiquait une forme dite quasi directe de démocratie en donnant beaucoup de pouvoir à l'assemblée générale. La prémisse de cette formule veut que les assemblées générales tenues à tous les mois minimisent les chances qu'une clique exerce informellement le pouvoir (Saucier, 1992). À Reboul, au contraire, les mêmes personnes s'impliquaient dans la structure de pouvoir, entraînant une rotation des postes entre eux.

Aujourd'hui, d'après Claude Vienney (1994), l'exercice du pouvoir dans le secteur coopératif tend à se modifier : il y aurait un phénomène de ré-identification, une transformation du membre en un simple client. Contrairement aux expériences de *La Démocratie* et de Reboul, qui tenaient pour primordial le principe de la participation, il y a actuellement dans le mode de gestion coopératif un affaiblissement de la participation, une concentration des pouvoirs et une centralisation grandissante. Informellement, le pouvoir se déplace de la base au sommet de la pyramide, un groupuscule y tirant les ficelles (Girard, 2001).

Même si des tentatives peuvent être faites dans ce sens, le pouvoir n'est jamais réparti uniformément dans les rapports entre les acteurs. Plusieurs causes peuvent expliquer cet état de choses. Entre autres, on pourrait penser qu'il existe une corrélation entre le pouvoir d'un individu et le capital social qu'il détient (Bélanger, Sullivan et Sévigny, 2000). C'est ainsi que certains coopérateurs, favorisés par leur scolarité plus poussée, leur statut social plus élevé, leur réseau plus étendu, une estime d'eux-mêmes plus solide ou leur caractère plus combatif ou persuasif, peuvent avoir, dès le départ, une marge de manœuvre informelle plus étendue. Il ne faut pas oublier l'importance accordée à la mixité quant à la provenance de classe sociale des membres coopérateurs. Selon Saucier (1992), les membres coopérateurs en général peuvent être départagés en deux groupes socio-économiques : ceux qui appartiennent à une nouvelle petite bourgeoisie intellectuelle et ceux appartenant à des couches sociales défavorisées économiquement. Non seulement les membres moins scolarisés pourraient avoir tendance à se départir volontairement de leur part légitime de pouvoir, d'où la nécessité de l'éducation coopérative dont nous parlerons plus loin ; mais en plus, selon un intervenant du milieu, ces mêmes membres « ont tendance à s'impliquer uniquement sur la base d'intérêts économiques : loyers moins chers, sécurité » (Saucier, 1992, p. 128). Il serait donc illusoire, pour autant de raison, de penser que le pouvoir est toujours partagé uniformément entre les coopérateurs.

Alors que le pouvoir formel est organisé dans une structure stable dans le temps entre les individus, les projets et la coopérative dans son ensemble, il existe aussi une composante informelle du pouvoir tout aussi organisée mais variable et souvent déguisée. Certains enjeux internes ont été la cause de conflits très importants qui ont créé de véritables luttes entre deux tendances. L'utilisation des surplus, par exemple, était plus qu'une question purement technique ou organisationnelle, c'était une question politique qui référait directement aux affinités idéologiques des membres. Ainsi, un sous-groupe prônait leur utilisation à des fins de développement, dans une perspective d'autonomisation face à l'État, alors que l'autre donnait la priorité à la revalorisation des logements de l'époque en les rénovant. Un témoin nous a rapporté que les premiers estimaient qu'ils ne devaient pas être les seuls à jouir du soutien gouvernemental et des efforts des autres coopérants, qu'ils devaient exporter ce dont ils bénéficiaient et ce, en s'affranchissant de l'État pour créer une force autogestionnaire de résistance. Pour les autres, l'État avait la responsabilité du développement et devait en payer le prix, les membres ne devaient pas assumer ce qui revenait à l'État. On nous dira qu'en assemblée générale, le pouvoir de persuasion du leader du second groupe et l'exaspération des coopérants face à la décrépitude des logements a fini par l'emporter sur les idées de développement des adhérents à la première tendance (Entrevue 6). Les sommes importantes qui ont été dépensées par la suite à changer les toitures, les revêtements extérieurs, la plomberie, le filage électrique et les couvre-planchers leur donneront partiellement raison.

Un informateur-clé nous a aussi éclairés sur la guerre de pouvoir qui se jouait entre les membres résidant dans les maisons existantes et ceux qui habitaient les constructions neuves. Les locataires du *Carrefour de l'île* regardaient de haut les autres membres qui n'avaient pas le privilège d'habiter un loyer neuf. Ils étaient par ailleurs moins impliqués dans le mouvement coopératif en général, les luttes contre les expropriations et l'administration de la coopérative. Les militants les plus mobilisés étaient souvent les gens des maisons existantes qui formaient un ensemble très uni autour de la problématique des expropriations. Cependant, sur la même question, un autre informateur affirme que pendant longtemps, plus de 50 % des membres du conseil d'administration a été composé de membres résidant dans le *Carrefour de l'île* et que plusieurs locataires des maisons existantes sont devenus membres de la coopérative parce que celle-ci avait acquis la propriété de leur toit.



### L'inclusion des membres

La question de l'inclusion des membres touche étroitement à l'implication de ceux-ci et aux rapports de pouvoir. Les membres fondateurs, surtout, s'efforçaient de ne pas juger des capacités des résidants et de la valeur de leurs compétences pour le bénéfice de la coopérative (Entrevue 2). Pour certains coopérateurs, il était impossible de s'acquitter de tâches de comptabilité ou de gestion parce qu'ils n'avaient pas la préparation pour le faire, certains étant même analphabète (Entrevue 2). On peut alors parler d'une forme de participation différenciée ou à géométrie variable chez les membres. Ainsi, la participation peut varier selon les compétences, mais aussi selon les contraintes personnelles des membres, un homme seul n'ayant pas les mêmes contraintes qu'une mère monoparentale. Nous en reparlerons dans la partie traitant de l'implication des coopérateurs.

Il est important de mentionner qu'une fois membre de la coopérative, les adhérents ne se voyaient pas exclus si leur statut social s'élevait, si leur famille s'élargissait ou si leurs capacités physiques diminuaient avec l'âge. Des débats ont d'ailleurs été tenus à savoir si des unités adaptées devaient être construites pour accommoder les résidants vieillissants ou en perte d'autonomie, mais comme Reboul n'était pas reconnue comme une coopérative de santé ou spécialisée dans une problématique quelconque, le projet a été rejeté (Entrevue 3).

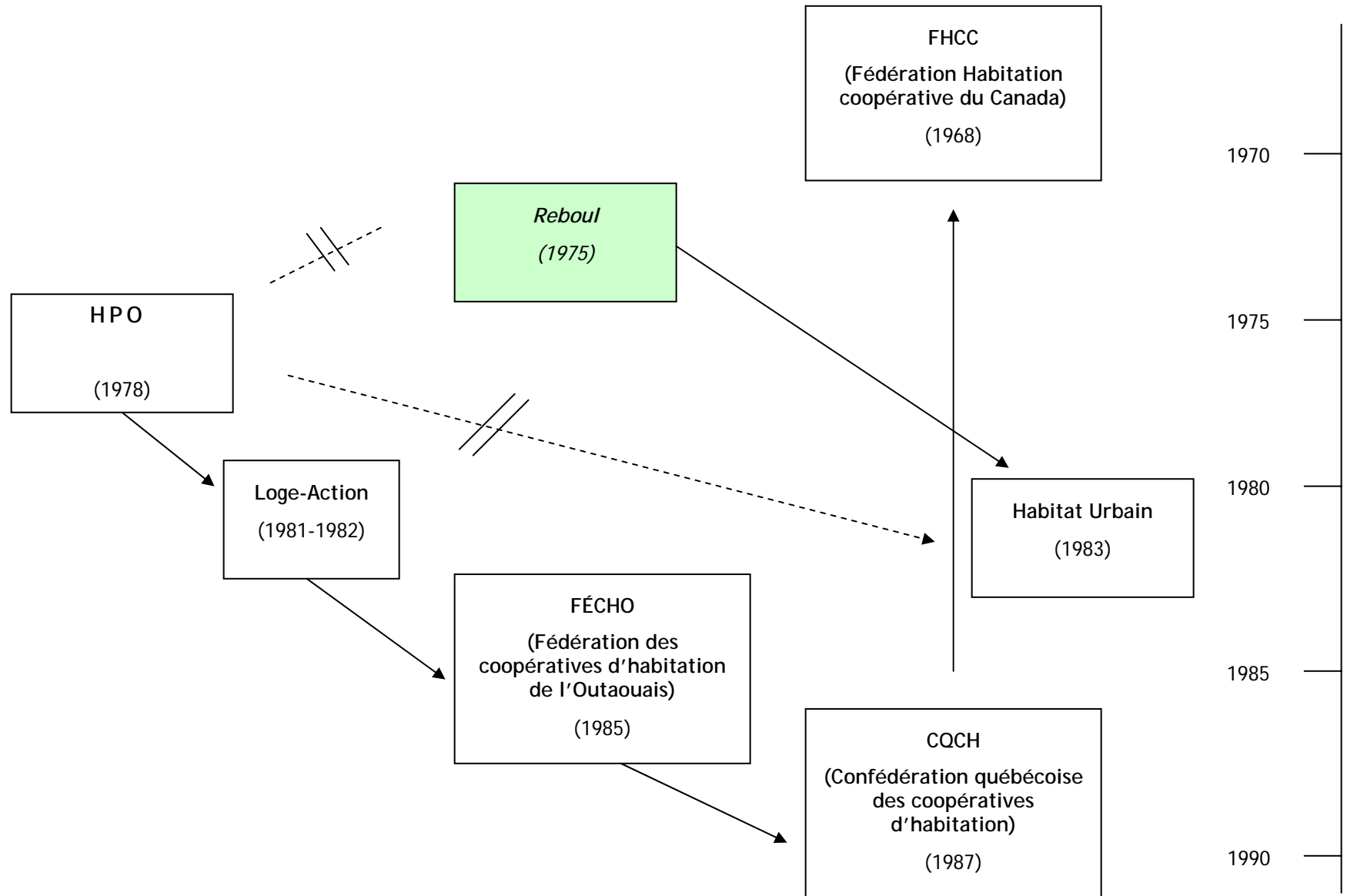
La coopérative était aussi un lieu de cohésion sociale où il était possible pour les individus d'augmenter leur capital social (Bélanger, Sullivan et Sévigny, 2000), c'est-à-dire de se créer un réseau de relations, d'adopter des normes et des valeurs compatibles avec celles des autres coopérateurs et d'établir des relations conviviales et basées sur la confiance (Girard, 2001). C'est aussi un lieu d'insertion et une forme d'intervention par rapport à la marginalisation. L'inclusion des membres dans la coopérative agit contre la marginalisation et l'exclusion que peut entraîner un état de précarité économique surtout dans le contexte de la « nouvelle économie » capitaliste qui, depuis les années 1970, fait croître les inégalités et l'exclusion (Comeau, 2001).

### Les rapports avec l'extérieur

Michel Bakounine, penseur anarchiste, parlait, il y a plus d'un siècle, d'autogestion et du projet utopiste de « la fédération libre des individus dans les communes, les communes dans les provinces, les provinces dans les nations, enfin celles-ci dans les États-Unis de l'Europe, d'abord, puis dans le monde entier » (Baillargeon, 2000). Le projet coopératif de Reboul à ses débuts et la fougue de ses partisans pourraient nous rappeler l'utopie anarchiste. Bien que n'étant pas un projet de société de l'envergure de celui de Bakounine, les fondateurs voyaient grand, même jusqu'à étendre la coopération à d'autres sphères que le logement. Ils voulaient gagner en force et s'imposer à l'extérieur. Ne se limitant jamais à ses logements et à ses membres, la coopérative s'est longtemps inscrite dans un contexte plus large, faisant d'elle un élément à part entière du mouvement coopératif aussi bien régional que provincial. C'était une organisation leader, tournée vers l'extérieur, qui intervenait et faisait avancer ses idées. Un témoin nous dira que Reboul a été pendant une quinzaine d'années le meneur dans la question du logement en Outaouais (Entrevue 1). Elle a sans aucun doute contribué à l'émergence d'autres coopératives de logements dans la région.

Par contre, à cause de frictions et de conflits passés, la coopérative Reboul est aujourd'hui plus isolée, son coopératisme ne s'est jamais étendu à d'autres dimensions de la vie et elle s'est éloignée du mouvement qu'elle avait elle-même contribué à organiser. Parallèlement, la FÉCHO, bien que n'ayant pas un projet de société aussi élaboré, ne cesse d'étendre ses ramifications et est maintenant intégrée à une organisation pancanadienne. La prochaine section dépeindra le paysage institutionnel du mouvement coopératif en Outaouais. Le diagramme suivant nous en donne justement un avant-goût graphique.

Organigramme 2 : L'insertion institutionnelle de Reboul - 1970 à aujourd'hui



### Habitation populaire de l'Outaouais

Habitation populaire de l'Outaouais (HPO) est le premier regroupement dont a fait partie la coopérative. Ce sont d'ailleurs des membres de Reboul, un petit noyau très militant et porté vers l'expansion du coopératisme, ainsi qu'un organisateur communautaire de Gatineau qui ont été à l'origine de HPO (Entrevue 1). L'idée leur est venue quand trois membres de la coopérative ont obtenu une subvention de l'Office Franco-québécois pour la Jeunesse (OFQJ) dans le but d'aller étudier le coopératisme en France. À Strasbourg, ils se sont familiarisés avec un organisme appelé Habitation populaire, une banque de logements mise sur pied par une coopérative. À leur retour de France, les trois coopérateurs ont décidé d'importer l'idée en Outaouais en fondant, vers la fin des années 1970, Habitation populaire de l'Outaouais (Entrevue 1).

À cette époque, les subventions et les programmes d'aide à l'achat étaient très généreux. La SHQ accordait alors aux organisateurs des fonds leur permettant d'engager des ressources humaines sur les plans technique et organisationnel et des rénovations (Entrevue 6). HPO a pu profiter d'une subvention de la SHQ de 3 000 \$ par logement pour leur transformation en logements coopératifs qu'HPO a pu profiter. En plus, il y avait, dans ces années-là, beaucoup de logements disponibles et très peu d'acheteurs, les taux hypothécaires se situant alors entre 18 % et 20 % (Entrevue 6). Avec l'achat de tous les logements qui lui tombaient sous la main, HPO en est venu à contrôler plus de 400 loyers après trois ans (Entrevue 6) et 700, quelques années plus tard (Entrevue 1).

À ses débuts, HPO était plus qu'une banque de logements ou un organisme propriétaire, c'était un Groupe de ressources techniques (GRT) multifonctionnel qui avait, entre autres, comme mission de former les gens qui se montraient intéressés à démarrer une coopérative. Un témoin nous dira, en parlant de cette fonction de GRT, qu'il était plutôt inhabituel que les gens se présentent et veulent spontanément fonder une coopérative. Les initiatives venant de la société civile se faisaient rares (Entrevue 1). À ce moment-là, Reboul avait en quelque sorte la responsabilité de développer de nouvelles coopératives. Elle chapeautait HPO et était, selon un informateur, l'organisme parrain, le chef de file du mouvement coopératif régional dans le secteur du logement (Entrevue 6).

Comme c'était le cas pour Reboul, l'objectif des fondateurs de HPO était de concentrer le développement dans l'Île de Hull afin de poursuivre, par son intermédiaire, la lutte aux expropriations. Pour sa mise sur pied, les fondateurs de l'organisme se sont associés avec l'initiateur d'une autre coopérative de la région avec lequel ils ont eu à surmonter plus d'un différent. Ainsi, pour le porte-parole de la coopérative Côté Ville de l'ancienne municipalité de Gatineau, le développement du logement coopératif dans le secteur de l'Île de Hull était inacceptable. Il voulait faire d'HPO un levier de développement important à Gatineau et dans l'ensemble de la région, ce avec quoi les membres de Reboul étaient en désaccord, ne voulant pas diluer l'impact que pouvait avoir la concentration de logements coopératifs (Entrevue 1).

Aussi, selon un autre informateur, HPO s'était éloignée de l'idée qui l'avait fait naître pour devenir, quelques années après sa formation, une organisation plus bureaucratisée. L'organisme n'était plus basé exclusivement sur le bénévolat et employait beaucoup de personnel permanent. HPO a même été accusée de se garder ce qu'un des témoins a appelé « une vache à lait », des bâtiments qui n'étaient pas transformés en coopératives et qui procuraient aux employés une certaine sécurité d'emploi (Entrevue 2). La logique était que si les logements acquéraient tous leur autonomie, les employés perdraient leur gagne-pain. Aux yeux de certains, c'était un mode de fonctionnement assez paradoxal qui assurait des emplois mais bloquait l'expansion du coopératisme. C'est donc à cause de ces différends et de l'orientation qu'avait pris HPO que Reboul s'est finalement retiré d'Habitation populaire de l'Outaouais pour former un autre GRT, Habitat Urbain.

Aujourd'hui HPO représente un poids non négligeable avec 400 unités de logements associatifs (organismes sans but lucratif ou OSBL) sous son contrôle. HPO a aussi créé Le Service de Gestion d'Habitation populaire de l'Outaouais (LGHPO) qui prend sous son aile 140 unités, ce qui totalise plus de 500 unités pour le groupe FÉCHO/HPO. LGHPO est l'homologue provincial de HPO qui, lui, est subventionné par l'État fédéral. Outre le programme subventionnaire qui n'est pas le même, LGHPO et HPO ont le même conseil d'administration et le même directeur. À ces deux organismes viennent se greffer la FÉCHO et Loge-Action pour former ce qu'on pourrait qualifier de *holding* sans but lucratif. Conseils administratifs, directeurs, membres se recoupent à plusieurs endroits dans une centralisation assez importante. Certains se disent réticents face à un tel modèle de gestion, mais d'autres évoquent la force qui en découle. Un informateur nous a d'ailleurs fait part de ses réflexions à ce sujet :

*...Là on va arrêter de jouer au fou, on va se mettre ensemble et partager [...] le directeur c'est le même, le secrétariat, la comptabilité, c'est les mêmes personnes.*

Entrevue 7

L'objectif initial au moment de la création de l'organisation était de louer des logements pour ensuite susciter l'intérêt des locataires à former une coopérative et devenir propriétaire. Il y a effectivement eu des coopératives constituées de cette façon. Mont-bleu et St-Louis en sont des exemples, mais, depuis quelques années, HPO stagne avec ses 400 unités OSBL et aucun changement majeur ne semble poindre à l'horizon (Entrevue 7). Un informateur près de l'organisme nous a expliqué que le type actuel de clientèle expliquait cet état des choses. Selon ses approximations personnelles, c'est moins de 20 % des locataires des unités d'HPO qui voudraient habiter en coopérative. Il décrit les résidents comme étant souvent plus fragiles que les membres de coopératives. Ainsi, bien que ça ne soit pas la majorité des locataires, on en retrouve une partie vivant des problématiques importantes de marginalité et d'exclusion. Il y a aussi des situations moins extrêmes mais très fréquentes comme les familles monoparentales avec plusieurs enfants où le chef de famille n'a pas l'énergie requise pour vivre en coopérative. À la différence des coopératives, les membres du CA de ces OSBL ne sont pas des résidents, mais tout citoyen intéressé à s'impliquer dans cette action.

### Loge-Action Outaouais

Après la constitution d'HPO, les mêmes personnes sont devenues membres fondateurs de Loge-Action Outaouais lors de son incorporation en 1981, une organisation qui a d'abord été connue pendant quelques années sous le nom de Comité du GRT et GRT Reboul (Entrevue 7). Lui aussi un OSBL, il était plus précisément un Groupe de ressource technique, contrairement à HPO qui se définissait comme un OSBL propriétaire de logement. Comme un GRT ne pouvait pas être sous la direction d'une coopérative, les membres de Reboul ont travaillé avec l'initiateur de la coopérative Côté Ville de Gatineau pour mettre sur pied un GRT régional, comme c'était alors le souhait de la SHQ. L'Association des groupes de ressource technique du Québec (2001) définit la mission d'un GRT comme consistant à offrir « support et expertise aux groupes promoteurs de projets immobiliers dans le domaine du logement coopératif et sans but lucratif... ». Sa mise en place visait globalement à l'amélioration des conditions d'habitat, et, à plus long terme, à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Son mandat était de s'occuper de l'organisation communautaire, des inspections et de la supervision des travaux de réparation des logements des membres (Entrevue 6). Comme d'autres GRT, Loge-Action se chargeait aussi de la formation, de l'information et de la constitution d'un fonds de développement.

Les services qu'il offre encore aujourd'hui concernent l'analyse des besoins, la constitution légale en coopérative ou organisme sans but lucratif, la présentation de projets dans le cadre des programmes existants (par exemple

Accès-Logis), la formation des membres et la gestion du projet pendant la construction ou la rénovation (Toit virtuel, 1999). Loge-Action Outaouais est en quelque sorte devenu le maître d'œuvre du développement du logement communautaire alors qu'HPO voyait sa tâche réduite à la possession des logements. Avant la création du GRT Habitat Urbain, Loge-Action accaparait 100 % du budget régional accordé aux Groupes de Ressources Techniques (GRT). Avec la mise sur pied de son concurrent, il a dû partager son assiette budgétaire. En 1983, pour les mêmes raisons qui l'ont poussée à se retirer de HPO, la coopérative Reboul a quitté Loge-Action (Reboul, 1983).

En 1987, Loge-Action avait acquis quelque 70 unités de logement, comparativement à Habitat Urbain qui dépassait largement les 400 unités. Par contre, selon un informateur, Loge-Action avait développé au cours de son existence plus de 3 000 unités de logement dans la région, allant même jusqu'à Mont-Laurier et Maniwaki dans le nord de l'Outaouais (Entrevue 7). Actuellement, il est le seul GRT de l'Outaouais à faire partie de l'Association des Groupes de Ressources Techniques du Québec qui regroupe 25 GRT (Liste des GRT, région Outaouais 07, 2003).

### Habitat Urbain

À la suite des différends entre Reboul et Habitation populaire de l'Outaouais, certains coopérateurs ont décidé de quitter HPO et, se retrouvant sans capacité d'intervention et de développement, de fonder un organisme concurrent, Habitat Urbain. Le nouveau regroupement a commencé ses activités au cours de l'année 1984<sup>4</sup>, trois ans après la fondation de Loge-Action. Après avoir vécu une fois l'expérience de ce qu'ils qualifiaient de « bureaucratisation d'un OSBL », les organisateurs ont convenu qu'Habitat Urbain ne suivrait pas le même chemin qu'HPO et demeurerait un organisme subsistant grâce au travail bénévole de ses membres et ne s'embarrassant pas d'une structure lourde (Entrevue 3). Le coût d'adhésion minimal ne servirait pas à l'embauche de personnel, les partisans voulant faire d'Habitat Urbain une machine à bénévolat. En fait de personnel rémunéré, Habitat Urbain a malgré tout eu une secrétaire, un ou deux employés à temps plein, quelques-uns à temps partiel qui s'occupaient de l'animation et le principal organisateur qui était aussi membre résident de la Coop Reboul (Entrevue 2). Un fondateur de Reboul soutiendra que le travail sans rémunération se fait quand on croit réellement à la cause pour laquelle on se dévoue, que c'est un combat pour défendre, non pas son gagne-pain, mais ses convictions profondes et c'est là seulement qu'on peut parler d'un coopératisme militant. Il établira une analogie entre le militantisme et le fait d'aller au front :

*Quand ils embauchent quelqu'un, c'est pas nécessairement quelqu'un qui est à la Coop.  
(...) C'est pas la même chose envoyer des gens au combat, puis être au combat, c'est  
deux choses différentes...*

Entrevue 1

La priorité du nouvel OSBL visait réellement le développement de coopératives et la promotion de la philosophie et des valeurs qui les sous-tendent. Les initiateurs voulaient une organisation qui ne trahirait pas la pensée coopérative, où il y aurait un véritable partage des bénéfices et non pas un égoïsme collectif. Ils voyaient le projet comme « un instrument de dénomination », créateur et rassembleur (Entrevue 5).

Comme l'implication sociale de Reboul se situait plutôt du côté de la lutte contre les expropriations, les organisateurs voulaient faire d'Habitat Urbain l'instrument au service des revendications citoyennes qu'Habitation populaire de l'Outaouais n'avait pas pu être.

<sup>4</sup> Il est à noter qu'Habitat Urbain a été mis sur pied le 8 novembre 1978, mais qu'il a fallu attendre la fin de 1983 pour que le premier conseil d'administration soit élu. Ce n'est pas avant 1984 qu'Habitat Urbain débute ses activités (Habitat Urbain, 2003).

Le nouvel OSBL entraînait en concurrence directe avec HPO et Loge-Action, non seulement quant à leur mission respective dans le secteur du logement, mais aussi aux yeux des institutions subventionnaires comme la Société d'Habitation du Québec. Ainsi, grâce à l'obtention d'une subvention accordée par la SHQ, Habitat Urbain a vu le jour en novembre 1983 en tant que GRT, après une tentative infructueuse de financement l'année précédente. Le regroupement avait son propre groupe de ressources techniques (GRT) et son propre conseil d'administration. Bien que Reboul soit à l'origine de l'organisme, seuls quelques membres de la Coop étaient actifs chez Habitat Urbain (Entrevue 3). Au départ, l'organisation rassemblait quatre coopératives, dont Lac des Fées et Du Lac. Aujourd'hui les coopératives de la Falaise, du Faubourg, L'Alternative, Le Ruisseau, St-Joseph et Marie Crevier se sont ajoutées (Habitat Urbain, 2003).

Habitat Urbain avait comme mandat général de donner des services aux coopératives, entre autres, de prendre à sa charge la formation des nouveaux membres qui devaient y suivre deux cours traitant de l'entretien, de la gestion des conflits, des méthodes de gestion de budgets, etc. (Entrevue 3). En plus de ces sessions de formation, Habitat Urbain était responsable des appels d'offre, des contrats d'assurance, du support techniques et des consultations diverses (Ntitangirageza, 2002).

Selon un interviewé, Habitat Urbain n'a plus sa raison d'être aujourd'hui, les querelles de l'époque étant d'après lui chose du passé (Entrevue 7). Certains croient qu'une fusion entre Loge-Action et Habitat Urbain est inévitable, le premier étant le seul GRT reconnu par la SHQ. Des tentatives de rapprochement ont été tentées dans le passé, mais la démarche a pris fin et pour l'instant, l'avenir de l'organisation n'est pas mis en péril.

#### Le débat sur la nature des fédérations

Il existe aujourd'hui une fédération de coopératives en Outaouais et une confédération au palier national. Leur mise sur pied a entraîné plusieurs questionnements et engendré plus d'un conflit. Voici une très brève synthèse de ces rebondissements dans lesquels l'histoire de Reboul est constamment entremêlée.

C'est vers 1983 ou 1984 qu'est apparue la volonté d'organiser une fédération de coopératives d'habitation. Le débat portait alors sur une question : forme-t-on une fédération de dimension régionale ou une fédération provinciale ? (Entrevue 7) Le mouvement en faveur d'une fédération provinciale était porté par de petites coopératives comme Côté Ville de Gatineau et toutes voulaient détenir un poids égal dans le regroupement, peu importait leur taille. Aux dires d'un informateur, Reboul n'était pas d'accord avec le principe *une coopérative égale un vote*, que ce soit sur le plan régional ou provincial, et elle voulait introduire une certaine proportionnalité dans la représentation (Entrevue 2). Les membres de Reboul avaient la conviction que le nombre de vote devait être proportionnel au nombre de logements, ou du moins au coût d'adhésion. Par exemple, un vote par tranche de trente logements ou encore une cotisation universelle de 500 \$ par année et le même nombre de vote par coopérative. Un informateur nous a expliqué que, pour les membres de Reboul, ce n'était pas la coopérative qui était membre de l'organisation mais les individus qui formaient la coopérative. Ils faisaient donc des pressions pour que le mode de représentation soit proportionnel afin que le poids des individus membres de la fédération soit équivalent, peu importe leur coopérative d'origine. Selon un autre, la vision qu'avait les petites coopératives était très différente de celle des coopératives plus importantes : elles étaient plus centrées sur elles-mêmes dans une sorte de repli, plus individualistes, leur conception du partage était limitée et s'arrêtait là où leurs besoins étaient satisfaits. Ce témoin qualifiera également ces désaccords d'idéologiques (Entrevue 5).

Cet enjeu de la proportionnalité, qui était à l'époque au centre de la mésentente tant sur le plan régional que national, se pose moins comme problème aujourd'hui, car la fédération régionale a adopté la représentation

proportionnelle en 2000 (Entrevue 7). Si Reboul adhéraît aujourd'hui à la Fédération des coopératives d'habitation de l'Outaouais (FÉCHO), elle aurait droit à trois délégués de base et un de plus à chaque tranche de 25 logements ce qui totaliserait 8 délégués pour représenter la coopérative (Entrevue 7). Mais la proportionnalité n'est pas entière parce que bien qu'ayant près de 6 fois plus d'unités locatives qu'une coopérative de 25 logements, Reboul n'a que le double de délégués.

Un autre enjeu alimentait la dissidence de Reboul et des autres coopératives d'Habitat urbain. C'est qu'elles visaient le développement coopératif dans le secteur du logement sur le territoire de Hull surtout et aspiraient à y créer une fédération. Les autres coopératives de la région voyaient grand et voulaient étendre le coopératisme à un espace géographique plus large que le seul territoire hullois. Certains informateurs évoquent, en parlant du groupe de Reboul, une sorte de chauvinisme et peut être même un refus de voir le leadership provenir d'ailleurs alors que Reboul était le pionnier du coopératisme dans le milieu du logement de la région (Entrevue 7). À ce moment-là, les coopératives de l'actuel secteur de Gatineau commençaient à prendre de plus en plus d'expansion.

C'est à la suite de tous ces conflits qui ont perduré plus de 18 mois que s'est produit, en 1982, le schisme entre Reboul d'un côté et plusieurs autres coopératives du Québec, incluant Côté Ville, de l'autre (Entrevue 7). Après cette date, Reboul n'a jamais fait partie d'autres regroupements qu'Habitat Urbain, que ce soit dans l'espace régional ou national.

Le 25 mai 1985, la Fédération des coopératives d'habitation de l'Outaouais (FÉCHO) était fondée, avec comme bras droit Loge-Action (Toit virtuel, 1999). Ce projet d'une fédération a été initié par Loge-Action et cela, à l'insu de Reboul. Il y a eu plus d'une tentative de rapprochement entre les deux parties dans le but d'unifier le mouvement, mais toujours sans succès (Ntitangirageza, 2002). Depuis le début, la Fédération percevait Habitat Urbain comme un concurrent. Les relations étaient formelles et il n'y a jamais eu de coopération entre les deux organisations.

La Fédération regroupe en ce moment 21 coopératives d'habitation dans la région. Trois nouvelles sont en émergence et viendront s'y ajouter prochainement : les coopératives Le triède, Nouvelle-vague et La Haute rive, un projet rural, un deuxième semi-urbain et l'autre, urbain (Entrevue 7). Son territoire s'étend même au-delà de l'Outaouais actuel pour inclure la MRC de Papineau-Labelle.

En 1987, était fondée la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) qui regroupe les fédérations régionales dont la FÉCHO. Habitat Urbain et, par son intermédiaire, Reboul n'ont jamais fait partie de la Confédération qui est en somme une coopérative de fédérations (Entrevue 7). Pourtant, à première vue, les membres de Reboul ne pourraient pas reprocher à la Confédération ce qu'ils reprochaient à HPO, c'est-à-dire d'être un organisme bureaucratisé, subsistant grâce au travail d'employés rémunérés car « ... malgré la taille et l'importance relative de notre réseau, celui-ci demeure encore aujourd'hui entièrement administré et dirigé par des membres bénévoles, résidents de coopératives d'habitation. » (CQCH, 2002). Aussi, les objectifs de la CQCH vont dans le sens du développement, tout comme Reboul à ses débuts. Selon un informateur, Reboul n'a jamais fait partie de la Confédération québécoise parce que la coopérative n'y voyait pas d'intérêt autre que théorique et qu'il semblait toujours y avoir parmi les membres de Confédération des querelles qui semblaient être perpétrées par certains groupes. Ce même informateur considère malgré tout que la situation actuelle est déplorable et que tous devraient passer l'éponge (Entrevue 2).

Le reproche d'un déficit démocratique qu'adressaient certains membres de Reboul à HPO et plus tard à la fédération est un enjeu majeur dans le secteur coopératif. Alors que les membres de Reboul adhèrent à la ligne

deur, Joseph-Yvon Thériault (1995, p. 48) affirme que le « coopératisme repose sur une certaine conception de la démocratie, une démocratie de type communautaire, qui est inévitablement appelée à s'évanouir avec le développement et l'institutionnalisation des coopératives ». Pour cet auteur, « l'épuisement démocratique est inhérent au développement coopératif » (Thériault, 1995, p. 48). Ainsi, les exigences démocratiques doivent être redéfinies, non pas comme une trahison à l'idéal premier, mais en regard des transformations vécues. On doit comprendre ici l'institutionnalisation au sens de Touraine (1978), où un mouvement s'institutionnalise lorsqu'il a été partiellement entendu, lorsqu'il passe de la marginalité à la reconnaissance. Toutefois, pour l'auteur, l'institutionnalisation implique la disparition graduelle de la dimension conflictuelle. Un mouvement qui gagne en importance ne peut alors plus pratiquer la démocratie de base comme à l'origine du mouvement, il doit la renouveler. Voilà une thèse entérinée par plusieurs auteurs.

Mais en s'institutionnalisant, les coopératives s'éloignent des mouvements sociaux. Ainsi, bien qu'elle permette la reconnaissance par l'État et la diffusion des initiatives solidaires, D'Amours (2002) est d'avis que l'institutionnalisation entraîne une dilution de la culture des mouvements sociaux dans celle des intervenants institutionnels. On peut donc comprendre les réticences de certains acteurs du terrain face à ce processus inévitable.

En dernier lieu, il est pertinent de mentionner que la Confédération québécoise des coopératives d'habitation est intégrée au mouvement coopératif international à travers l'Alliance coopérative internationale (ACI). En n'étant pas membre de la FÉCHO, Reboul se prive d'un accès à la FHCC et à l'ACI. Certains pourraient dire que le membership n'est que théorique et n'apporte aucun avantage concret, mais il ne faudrait pas oublier les avantages que procure l'inclusion dans un réseau plus vaste, ne serait-ce que pour l'accès à l'information qu'il permet. L'accès à l'information étant un enjeu crucial dans notre société ouverte et mondialisée, on pourrait penser que Reboul tirerait des bénéfices à élargir son réseau et à s'inclure dans le mouvement coopératif à grande échelle.

Il semble y avoir aujourd'hui une volonté d'en arriver à un rapprochement entre Reboul d'un côté et la Fédération régionale et la confédération de l'autre. La coopérative a évolué, les membres se sont succédés et près de 30 ans après sa mise sur pied, la plupart des membres qui l'ont connue à ses débuts n'y sont plus. Malgré tout, une vieille animosité semble se perpétuer et ce, même si les acteurs ont changé. Les enjeux d'alors ne sont peut-être plus aussi importants pour les membres d'aujourd'hui. La lutte aux expropriations qui était initialement si importante aux yeux des fondateurs est aujourd'hui grandement délaissée. Le vieillissement de la population, l'émergence de nouvelles formes de pauvreté et de fragilité sont des problématiques qui retiennent aujourd'hui l'attention du mouvement coopératif dans le secteur du logement. La principale raison qu'évoquent les membres de Reboul pour ne pas se joindre à la fédération est son coût d'adhésion qui serait plus élevé que celui d'Habitat Urbain. Pour l'instant, le réseau de Reboul se limite à Habitat Urbain et aucun lien autre qu'informel n'est entretenu à l'échelle régionale, québécoise et canadienne. La force du mouvement coopératif lui vient de son unité et, pour l'instant, Reboul en est exclue. Cette situation d'isolement n'est en rien propice à la continuité du projet de développement que chérissaient tant les fondateurs. Peut-être, et c'est ce que semblent vouloir certains membres actuels, que les tentatives de rapprochement se poursuivront et qu'éventuellement la coopérative et la fédération trouveront les compromis nécessaires à une intégration satisfaisante.

### Les liens avec d'autres groupes et implication politique

Nous avons déjà vu précédemment que les acteurs interrogés étaient personnellement impliqués dans des activités militantes, que ce soit dans le secteur communautaire ou dans le milieu politique. Voyons plus précisément ce qu'il en était pour la coopérative en tant qu'entité. Des témoins nous ont dit que Reboul n'a jamais eu de lien



formel, organique et continu avec aucun groupe. Les relations qui étaient établies entre la coopérative et d'autres mouvements sociaux, que ce soit des organisations de femmes, de travailleurs ou d'environnementalistes étaient temporaires et reliées aux intérêts du moment des membres (Entrevue 3) ou aux événements particuliers qui se présentaient, comme les manifestations. Il s'agissait de liens naturels plutôt que structurels et il n'y a jamais eu de concertation ou de décision prise en assemblée générale sur une affiliation formelle à un groupe militant.

Avec le Conseil des coopératives de l'Outaouais, (CCO) comme avec l'Office municipal d'habitation (OMH), les relations étaient plutôt rares et sporadiques dans les premières années de Reboul : les données annuelles financières étaient envoyées au CCO et une requête était faite à l'OMH quand il y avait un problème technique avec les immeubles. Les relations entre la municipalité et Reboul étaient neutres. Les CLSC étaient aussi vaguement présents. Un témoin nous dira que les membres exprimaient parfois une certaine méfiance envers les politiciens et réduisaient leurs relations avec eux au minimum (Entrevue 2). À voir la faiblesse du lien entre ces différentes organisations et la coopérative, on pourrait se demander si les membres de cette dernière n'entretenaient pas de la peur ou des soupçons envers les institutions publiques.

Sans être des ennemis déclarés, certaines relations avec des groupes spécifiques étaient par contre plus complexes. C'est le cas avec Logemen'Occupe qui oeuvrait dans le même secteur mais prônait des stratégies différentes, revendiquant l'intervention des pouvoirs publics (Entrevue 2). Les liens étaient aussi tendus avec certains groupes politiques d'extrême gauche.

### Les règles juridiques et législatives

Dans la prochaine section seront passées en revue les différentes règles qui composaient la structure de la coopérative à ses débuts.

### Les événements

Comme dans toute organisation, des événements spécifiques avaient inévitablement lieu à chaque année. C'était le cas des réunions de l'assemblée générale, autorité suprême de la coopérative, qui se tenait habituellement à l'automne et qui était précédée d'une journée d'étude servant à préparer et à discuter de façon informelle des sujets à aborder en assemblée (Entrevue 6). Se tenant plus souvent que les assemblées générales, les journées d'études étaient aussi importantes car, bien qu'aucune décision n'y était prise, les questions de fond telles que des loyers plus équitables y étaient débattues (Entrevue 3). Habituellement, ces deux événements rassemblaient environ une centaine de personnes à chaque reprise (Entrevue 3). En plus de l'assemblée générale dont la tenue était obligatoire, les membres étaient parfois convoqués en assemblée spéciale si certaines questions chaudes devaient être tranchées. Les réunions des Conseils de projets et du conseil d'administration, avaient lieu plus souvent : six fois par année dans le premier cas et une fois par mois, sauf pendant la période estivale et les vacances de Noël, dans le second (entrevue 3). Un informateur a qualifié le taux de participation à la Coop Reboul de « très correct ». Il faut préciser à ce sujet que la participation à l'assemblée générale est devenue obligatoire et qu'une abstention doit être motivée par un billet du médecin ou un argument solide (Entrevue 2).

### La sélection des gens et le statut de membre

Le bon fonctionnement de la coopérative était facilité par certains mécanismes comme la sélection des futurs adhérents. Avec 155 logements en 1981 et 147 au début des années 1990, la coopérative abritait facilement une population totale de 300 à 400 personnes où 200 à 250 de ces locataires étaient membres en règles (Entrevue 2).

Généralement, un seul résident par logement était membre de la coopérative, mais il était fréquent que plus d'un locataire veuille être membre. La sélection était faite grâce à un système de pointage. À ce moment-là, ce système institué par la coopérative n'était pas basé sur un modèle existant et ayant fait ses preuves, les premiers membres ont dû l'inventer et le parfaire progressivement (Entrevue 2). Il était conçu sous forme de grille et d'un certain nombre de critères objectifs qui valaient plus ou moins de points. Un score était attribué à chaque demande et une liste de priorité était établie. Au début, la certitude que les membres avaient la capacité de payer était un critère crucial pour que la coopérative puisse partir du bon pied et n'accumule pas de déficit. Cette situation fut temporaire car après quelques années, les critères d'évaluation favorisaient les gens à faible revenu lors de la sélection (Entrevue 6). Par contre, le Comité de sélection n'avait un droit de regard sur le revenu des individus qu'au moment de l'adhésion de ceux-ci. Une fois le statut de membre acquis, le revenu n'était plus pris en compte. Même si le résident parvenait à atteindre un statut social plus élevé, il pouvait demeurer dans la coopérative aussi longtemps qu'il manifestait une volonté de s'impliquer (Entrevue 3). Un revenu bas était favorable, mais ce n'était pas le seul critère retenu : la taille de la famille, la volonté de s'impliquer et l'implication antérieure étaient aussi des éléments décisifs. Bien qu'une diversité de logements était disponible, allant du logement à une seule chambre à coucher à la maison unifamiliale, les familles avaient une nette longueur d'avance, particulièrement dans le cas des maisonnettes.

Pendant les premières années de la Coop, la sélection des membres était prise en charge par les projets afin de donner plus d'autonomie aux cinq ensembles locatifs. Plus tard, il a été décidé qu'elle serait plus centralisée afin de garder un certain contrôle sur le devenir de la coopérative et d'éviter la sélection par copinage (Entrevue 6). De cette façon, le choix était fait de manière plus objective et homogène, les critères étant les mêmes d'un projet à l'autre. Un informateur nous rapportera que selon son expérience personnelle, même si la sélection était faite de la manière la plus formelle possible, il y avait toujours une certaine méfiance quant à l'attribution objective des loyers et des priorités de sélection établies (Entrevue 2).

Conserver une certaine mixité sociale dans la coopérative était aussi une condition fondamentale. Les membres voulaient éviter de se retrouver avec des coopérants provenant tous de la même classe sociale. Il y avait une volonté de favoriser la diversité des ressources humaines, culturelles et financières.

### L'implication des coopérateurs, renforcement et sanctions

Une différence importante qu'a la formule coopérative d'avec le logement du marché est la participation au maintien de la coopérative qu'elle exige des membres. La vie en coopérative nécessite une volonté d'adhésion à un groupe et des dispositions à faire un minimum d'efforts pour la collectivité. Dans une coopérative de 156 logements où il y a au moins un membre dans chacun de ceux-ci, il peut être facile de rejeter sur un autre les responsabilités qui doivent être prises. Alors que dans une plus petite coopérative, les résidents se connaissent plus intimement et le contrôle social s'exerce par les pairs, dans une grande coopérative les membres les moins zélés peuvent aisément se laisser aller. C'est pourquoi les obligations et les possibilités de sanctions ont été codifiées et non pas laissées à la seule conscience des membres. Malheureusement, selon l'idéal autogestionnaire, de telles dispositions ne devraient pas être prises et l'instauration d'une forme quelconque d'autorité ne devrait pas être nécessaire. Les normes et les valeurs que se donnent les coopérateurs devraient être appliquées et respectées de façon autonome sans la menace de la sanction. Mais l'expérience des coopérateurs a été tout autre : il y a inévitablement, comme les qualifieront Deslauriers et Brassard (1989, p. 125) dans *Pouvoir Habiter*, des « coopérants modèles » et des « mauvais coopérants ». Le mauvais coopérant sera celui qui ne participe pas, ni ne s'implique, celui aussi qui n'a pas développé de sentiment d'appartenance et qui n'adhère pas aux valeurs primordiales du coopératisme. Dans une coopérative, le nous doit primer sur le moi, la vie collective sur la vie individuelle. Le passager clandestin dont parle Olson (1978) n'a pas sa place dans un coopératisme vivant.

Il a été décidé à Reboul que tous les membres devaient jouer un rôle actif dans un comité de leur choix une année sur deux et cela en moyenne six heures par mois. La présence de tous était aussi exigée à la journée d'étude et à l'assemblée générale à moins d'avoir une raison valable de s'absenter (Entrevue 3). Selon un informateur-clé, le taux d'implication à la coopérative était élevé, mais des mesures disciplinaires ont malgré tout été instaurées (Entrevue 1). On nous dira aussi qu'à la plupart des assemblées générales, il était possible de combler sans problème la majorité, sinon la totalité des postes disponibles (Entrevue 6). Des cadeaux de nature plutôt symbolique ou des invitations spéciales ont été faites à certains membres pour souligner leur participation : certificats de mérite ou de participation, invitation à des soirées spéciales, etc. Par contre, des sanctions étaient appliquées dans les cas de non-participation, mais aussi dans les cas extrêmes de difficulté à s'acquitter du loyer (Entrevue 3). Les problèmes de non-paiement de loyer étaient plus importants dans les maisons existantes qu'au *Carrefour de l'île* parce que la capacité de payer était un critère pour l'admission dans les nouvelles constructions. Un témoin nous dira avoir eu à sévir aussi face à un cas de toxicomanie et un autre pour mauvaise conduite où le coopérateur semblait travailler contre la coopérative et cherchait à créer un sentiment de révolte parmi les membres (Entrevue 2).

Chacun participait suivant ses capacités et ses compétences et aucune tâche n'était imposée. Parfois les gens qui mettaient à profit leurs compétences professionnelles, surtout dans des domaines plus manuels, demandaient à être payés, car ils apportaient un soutien technique alors que les gens dont l'apport à la coopérative était non matériel, comme les administrateurs, avaient de la difficulté à faire reconnaître leur participation. C'était souvent un problème de dissocier le travail rémunéré de l'apport bénévole qui devait être fait pour la bonne marche de la coopérative. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la participation était différenciée selon les compétences mais aussi selon les caractéristiques personnelles et la situation de vie des membres.

Initialement, les questions de discipline étaient prises en charge par le conseil d'administration jusqu'à ce que soit créé le Comité droits et devoirs (Entrevue 2). Un système d'évaluation des membres a été mis au point pour éviter l'arbitraire. Chacun des locataires était évalué par son conseil de projet, un bref compte-rendu était produit et si une mauvaise évaluation était faite, les cas difficiles étaient référés au conseil d'administration. C'était, d'après un informateur :

*...Un exercice long et pénible psychologiquement.*

Entrevue 2

Les coopérateurs interrogés se sont tous dits assez indulgents :

*On donnait l'occasion à la personne de se faire entendre, c'était (...) un peu comme dans un tribunal : celui qui ne se présentait pas, qui ne donnait pas de nouvelles, ben là, c'était automatique...*

Entrevue 2

Il existait par contre deux positions : ceux qui étaient pour la deuxième chance et qui encourageaient et l'utilisation d'incitatifs et les autres, partisans de la ligne dure, qui administraient inconditionnellement les pénalités. Le conseil d'administration avait besoin de quelqu'un qui avait du cran, une poigne de fer, nous dira un témoin. Dans les cas extrêmes, des sanctions, qu'un témoin qualifiera de terribles, pouvaient être appliquées, mais de nombreuses chances étaient laissées avant la sanction ultime. Celle-ci consistait à perdre son statut de membre et donc les privilèges qui y étaient associés, entre autre, la réduction sur le loyer (Entrevue 2). Le coût d'habitation était donc haussé pour atteindre le taux du marché. La carrière du coopérateur se terminait ainsi avec la perte du statut de membre. Des expériences vécues dans d'autres coopératives ont fait douter de la légalité de cette procédure qui pouvait être considérée comme une augmentation illégale du loyer. Plusieurs résidents ont malgré tout été confrontés à cette sanction. Par contre, la perte d'un statut de membre n'entraînait pas l'éviction du logement, ce qui aurait contrevenu aux règlements de la Régie du logement. Selon les informateurs, cette situation où des résidents membres et non membres se côtoyaient était difficile à gérer et, le plus souvent, toutes les solutions étaient épuisées avant d'en arriver là. Par contre, dans plusieurs cas, les résidents mis à l'écart et privés de privilèges se voyaient obligés de quitter, faute d'être capables de s'acquitter du coût du loyer. Une fois exclus, les gens pouvaient, s'ils le voulaient, faire une demande de réintégration et espérer regagner leurs droits de membre.

---

## CONCLUSION

### Les éléments de synthèse

En guise de conclusion, nous retournons la parole aux témoins de cette aventure qu'est Reboul. Ils nous proposent leur bilan personnel de cette expérience d'implication dans la coopérative. Il va sans dire que tous nos informateurs, qu'ils soient parmi les fondateurs ou les résidents actuels, ont vécu l'expérience coopérative assez différemment. Nous avons demandé à nos témoins ce qu'ils retiennent aujourd'hui de ces années passées à Reboul, ce qui les a marqués, ce qu'ils ont appris, l'impression générale qu'il leur reste de cette implication, tant sur le plan personnel que sur le plan social. Il en ressort évidemment des éléments positifs, mais aussi, car tout n'est jamais parfait dit-on, des constats plus sombres.

Un interviewé a exprimé que, malgré sa déception de n'avoir jamais vu Reboul devenir un mouvement autonome, libéré des liens de dépendance envers le gouvernement, il a su apprécier la solidarité entre les gens et la mixité de couches sociales qui se retrouvait dans la coopérative :

*Mais ce que je regardais, je me disais : la chose la plus positive, c'est l'espèce d'interaction sociale que j'ai eue là (...), beaucoup de monde, toutes sortes de classes...*

Entrevue 2

Pour ce coopérateur, c'est clairement la préséance du Nous sur le Je, le pied de nez à l'individualisme ambiant qu'il garde en mémoire. Il met au premier plan la vie collective et les sentiments d'appartenance et d'identité que la coopérative fait naître et qu'il dit difficile de trouver ailleurs. Mais parfois, comme le disent Deslauriers et Brassard (1989), la sphère collective peut en venir à éclipser la sphère individuelle et mettre en danger l'intimité. Par rapport aux dangers d'une telle proximité, le même interlocuteur ajoutait que :

*...Les gens deviennent très proches. Des fois ça peut être malsain, mais il reste que ça crée une interaction exceptionnelle par rapport à d'autres situations.*

Entrevue 2

Il reconnaît que le fait d'avoir un toit est un besoin essentiel, car comme les gens passent une partie importante de leur vie dans leur logis, les relations qu'ils entretiennent au quotidien avec les autres membres sont beaucoup plus soutenues et les liens deviennent très forts. Le lien bâti ne serait pas nécessairement aussi solide dans un type de coopérative autre qu'une coopérative d'habitation.

Ce que cet interviewé soulève aussi de positif est le fait que la coopérative répond à plusieurs besoins, non seulement les besoins économiques comme le logement à prix abordable, mais aussi social, car beaucoup de gens qui ont des difficultés économiques se retrouvent isolés socialement. Dans ce sens, les coopératives n'ont pas, selon lui, l'effet pervers des HLM qui stigmatisent et entraînent dans un cercle de dépendance. La coopérative permet aux gens mal pris d'améliorer leurs conditions économiques, mais aussi de se créer un réseau. L'image que cet ancien résident garde en tête de Reboul est le nid douillet, le cocon familial.

Un second informateur affirme avoir beaucoup appris de son expérience à Reboul. Il nous dit que ce que lui a enseigné la vie à Reboul, c'est que le coopératisme cesse d'être un outil intéressant dès lors que des gens de l'extérieur sont recrutés pour travailler. Aussitôt que des employés sont engagés pour venir gérer la structure, le coopératisme devient technocratisé. Il fait ainsi valoir que la force vive d'une coopérative doit venir de l'intérieur. De telles conclusions lui étaient possibles grâce à son expérience dans la coopérative, mais aussi à Habitation populaire de l'Outaouais et à Habitat Urbain. Un autre constat, plutôt relativiste, réfère au fait que, la plupart du temps, l'initiative de mettre sur pied une coopérative vient d'en haut plutôt que d'en bas. Ce ne sont souvent pas les gens des milieux populaires qui la mettent sur pied, mais des militants provenant de milieux plus favorisés, ayant un bagage culturel plus important, une scolarité plus poussée.

L'immersion dans l'univers du coopératisme lui a aussi enseigné que, trop souvent, les coopératives perdent de vue leur objectif du départ et deviennent très centrées sur elles-mêmes, sur leurs intérêts propres :

*...D'ailleurs, le même problème se retrouve au niveau des Coop, c'est-à-dire, un moment donné, les coopératives deviennent comme les syndicats, deviennent corporatistes. C'est malheureux...*

Entrevue 1

Malgré cette tendance, il affirme que Reboul a toujours évité ce piège en restant tourné vers l'extérieur, vers le développement, en évitant le confort de l'immobilisme. Cette affirmation de l'interviewé concorde avec ce que nous avons documenté sur les premières années de la coopérative, mais, malheureusement, beaucoup moins avec sa situation actuelle où son réseau s'avère plus restreint. C'est d'ailleurs un des plus grands défis auxquels la coopérative est actuellement confrontée : glisser lentement vers le repli ou s'institutionnaliser.

Deux autres interviewés se sont montrés très enthousiasmés par notre question, car ce qu'ils gardent en mémoire de leur expérience à la coopérative est très positif. Un d'eux a d'ailleurs été très explicite sur la question :

*Ç'a été des années super, super !*

Entrevue 6

Ils considèrent que les gens de la coopérative formaient un noyau de personnes très proches et solidaires. Ce qu'ils retiennent de leur vécu à Reboul est indissociable de leur implication politique à l'externe, que ce soit dans un cadre référendaire ou électoral. Ces deux témoins qualifient Reboul de belle réussite et estiment que, sur le plan du logement social, c'est un concept facilement exportable, un exemple à suivre. Par contre, ils constatent que vivre en coopérative n'est pas accessible à tout le monde : les gens doivent avoir certaines dispositions qui ne sont pas données à tous, comme l'esprit d'équipe. La volonté des membres doit dépasser la seule question du logement, elle doit être plus globale, s'étendre à d'autres sphères de la vie. Ils iront même jusqu'à dire que le coopératisme est un mode de vie en soi. Pour eux, se limiter à la seule question du logement, de la coopérative, entraîne une désillusion. Gérer la coopérative au quotidien sans développer, sans étendre leur idée, a provoqué chez eux une perte d'intérêt. C'est pour cette raison que ces deux témoins ont quitté la coopérative. Ils avaient imaginé une société coopérative, mais ils voyaient que celle-ci ne se réaliserait pas. Malgré ce changement de cap, Reboul leur a apporté beaucoup plus qu'un simple loyer, elle les a gratifiés de maintes manières sur plusieurs autres plans, que ce soit technique, économique ou social.

## L'avenir des coopératives

La coopérative Reboul, comme le mouvement dans lequel elle s'inscrit est à contre-courant des changements qui transforment actuellement la société. La mondialisation sous toutes ses formes et la globalisation des marchés bouleversent notre quotidien, la compétition est de plus en plus féroce, la productivité doit redoubler. Plus d'une décennie après la chute du communisme, le capitalisme a la voie libre. L'idéologie dominante est seule à régner, confortablement elle pose ses assises et élimine tout conflit et débat. Les alternatives deviennent sectaires et le mouvement coopératif, proposant une autre vision de la société, devient de plus en plus marginal. Se soumettant à d'autres principes, d'autres idéaux, d'autres valeurs et d'autres normes, les coopérateurs peuvent désormais être perçus comme un groupe déviant, du moins aux yeux des grands pays leaders du néo-libéralisme contemporains. Mais le Québec conserve toujours une ouverture plus grande face aux alternatives sociales et économiques. Serait-il trop radical de dire que face aux actuels entrepreneurs de la morale (Becker, 1963) et à la société du consensus qui s'installe, les coopérateurs s'éloignent de la ligne d'action prescrite et font de leur action collective, le refuge du débat et de la confrontation des idées. Dans un tel contexte d'homogénéisation des solutions, le coopératisme pourrait-il être vu comme une innovation ? D'après nos coopérateurs, initiative ou pas, l'esprit d'initiative et la volonté de faire sont encore présents dans le cœur de plusieurs et ce, malgré la contexte peu favorable.





---

## BIBLIOGRAPHIE

- AGLIETTA, Michel. (1982). *Régulation et crises du capitalisme. L'expérience des États-Unis*, Paris, Calmann-Lévy.
- ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE, [En Ligne] <http://www.ica.coop/ica/fr/introF.html>, 17 juin 2002.
- ALTHUSSER, Louis (1976). *Les appareils idéologiques d'État*, dans Positions, Éditions sociales, Paris, p. 103.
- ANDREW, Caroline. 1994. « Les mouvements sociaux », dans Chad Gaffield (dir.), *Histoire de l'Outaouais*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 583-616.
- ANDREW, Caroline, André BLAIS et Rachel DES ROSIERS (1976). *Les élites politiques, les bas salariés et la politique du logement à Hull*, Ottawa, Éditions de l'Université d'Ottawa.
- ASSOCIATION DES GROUPES TECHNIQUES DU QUÉBEC, [En Ligne] <http://www.agrtq.qc.ca>, octobre 2001.
- BAILLARGEON, Normand (2001). *Les chiens ont soif*, Ed. Agone Comeau et Nadeau, Montréal, 180 pages.
- BAILLARGEON, Normand (2000). *Anarchisme*, Collection Les Essentiels, l'île de la tortue, Montréal.
- BECKER, Howard S. (1985). *Outsiders*, Éd. A.-M. Métailié, Paris, 247 pages.
- BÉLANGER, J.-P., R. SULLIVAN, et B. SÉVIGNY (2000). *Capital social, développement communautaire et santé publique*, Montréal, ASPQ, 223 pages.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1992). « Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat », dans Gérard Daigle et Guy Rocher (dir.), *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 713-747.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE. 1991. « La 'théorie de la régulation', du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique », Cahiers de recherche sociologique, no 17, p. 17-51.
- BOUCHARD, Marie J. (1998). *Évolution de la logique d'action coopérative dans le secteur du logement locatif au Québec*, Université du Québec à Montréal, Cahiers du CRISES, Collection Thèses et Mémoires, no TM9801.
- BILLAUDOT, Bernard et André GAURON (1985). *Croissance et crise*, Paris, La Découverte.
- BOUCHARD, Marie J. (1998). *Évolution de la logique d'action coopérative dans le secteur du logement locatif au Québec*, Université du Québec à Montréal, Cahiers du CRISES, Collection Thèses et Mémoires, no TM9801.
- BOUCHARD, Marie J. (2001). « Le logement coopératif au Québec entre continuité et innovation », dans Alain-G. Gagnon et Jean-Pierre Girard (Dir), *Le mouvement coopératif au cœur du XXI<sup>e</sup> siècle*, Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, 31 pages.
- BOUCHARD, Marie J. et al. (1995). « Pratiques et législations coopératives au Québec : un chassé-croisé entre coopératives et État », dans Alberto Zévi et José Luis Monzon Campos, *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Boeck-Wesmael, Bruxelles, 344 pages.
- BOUCHER, Jacques L. (1990). *Théorie de la régulation et rapport salarial*, Université du Québec à Montréal, cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, no ET9001.

- BOUCHER, Jacques L. (2001). « Le logement avec support communautaire : une nouvelle approche d'insertion sociale », dans : *Mutation de société et quête de sens*, Jacques L Boucher, Guéorgui Fotev et Svetla Koleva, Éditions LIK, Sofia, p. 163-176.
- BOUCHER, Jacques L. (2002). « Mouvements sociaux et économie sociale : un arrimage en constante reconstruction », *Économie et Solidarités*, vol. 33, no 2, p. 17-26.
- COMEAU, Yvan (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*, Cahiers du CRISES, Université du Québec à Montréal, Montréal, 2ième édition, no ET9605, 15 pages.
- COMEAU, Yvan (2001). « Les pratiques et les défis de la coopération face à la marginalisation » dans Alain-G. Gagnon et Jean-Pierre Girard (dir.), *Le mouvement coopératif au cœur du XXI<sup>e</sup> siècle*, Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, p.75-98.
- CÔTÉ, Denyse (1975). *La participation des citoyens aux organismes communautaires de Hull : une étude de l'assemblée générale de l'Île de Hull*, Université d'Ottawa, mémoire de maîtrise, 136 pages.
- D'AMOURS, Martine (2002). « Processus d'institutionnalisation de l'économie sociale : la part des mouvements sociaux » dans *Économie et Solidarités*, vol. 33, no 2, p.27-40.
- DEFOURNY, Jacques (1995). « L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation » dans Marie-Thérèse Séguin, *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, l'Harmattan, p.13-25.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre et Marie-Joëlle BRASSARD (1989). *Pouvoir Habiter*, Presse de l'Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, 184 pages.
- DOUCET, Laval et Louis FAVREAU (dir.) (1997). *Théories et pratiques en organisation communautaire*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 468 pages.
- DUMONT, Louis (1983). *Essais sur l'individualisme*, Paris, Seuil.
- DUMONT, Louis (1985). *Homo aequalis*, Paris, Gallimard.
- FAHNDRICH, Hervé (1983). « Une analyse du mouvement des coopératives de construction au Québec, 1937-1968 », *Coopératives et développement*, vol. 16, no 1, p. 127-157.
- FÉDÉRATION DE L'HABITATION COOPÉRATIVE DU CANADA, [En Ligne] [www.fhcc.ca/frs/chf/home.html](http://www.fhcc.ca/frs/chf/home.html) 2002.
- FRAPRU, [En ligne] <http://www.frapru.qc.ca/No100/Luttes.html>, 2004-05-20
- GAGNON, Gabriel (1995). *Au cœur des possibles*, Ed. Écosociété, Montréal, 178 pages.
- GAUDREAU, Allan et Marie J. BOUCHARD (Juin 2002). *Le financement du logement communautaire : évolution et perspectives*, travaux rédigés dans le cadre du chantier d'activité partenariale (CAP) logement communautaire de l'ARUC-ÉS, Symposium sur le financement du logement communautaire le 25 février 2002, 95 pages.
- GIRARD, Jean-Pierre (2001). « La formule coopérative et les défis du XXI<sup>e</sup> siècle éléments de réflexion » dans Alain-G. Gagnon et Jean-Pierre Girard (dir.), *Le mouvement coopératif au cœur du XXI<sup>e</sup> siècle*, Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, 31 pages.
- HABITAT URBAIN 2003. [En Ligne] <http://pages.infinit.net/hurbain/urbainh.html>

- HAMEL, Jacques (1997). *Étude de cas et sciences sociales*, Harmattan, Montréal, 122 pages.
- Le toit virtuel des coopératives d'habitation du Québec, [En Ligne] <http://www.coop-habitation.org/mouvement/valeurs.asp>, 2003-06-06.
- LÉVESQUE, Benoît (1985). « Le mouvement populaire au Québec : de la formule syndicale à la formule coopérative ? », *Coopératives et développement*, vol. 16, no 2, p. 43-66.
- LIPIETZ, Alain (1989). *Choisir l'audace. Une alternative pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, La Découverte.
- LIPOVETSKY, Gilles (1983). *L'ère du vide*, Paris, Gallimard.
- LIPOVETSKY, Gilles (1992). *Le crépuscule du devoir*, Paris, Gallimard.
- Liste des GRT, Société Habitation du Québec. [En Ligne] [www.shq.gouv.qc.ca/cgi-bin/grt](http://www.shq.gouv.qc.ca/cgi-bin/grt) 24 juillet 2003.
- MAYNÉ, Emmanuelle (1999). *Syndicalisme et économie sociale*, Bruxelles, Éditions Luc Pire.
- NTITANGIRAGEZA, Gérard, sous la dir. de Jacques L. Boucher (2002). *Reboul : une pionnière du logement coopératif en Outaouais et au Québec*, Université du Québec en Outaouais, CRISES-UQO, rapport de recherche.
- OLSON, Mancur (1978). *La logique de l'action collective*, Paris, Presses Universitaires de France.
- OUIMET, Raymond (2000). *Hull : mémoire vive*, Édition Vent d'Ouest, Hull, 204 pages.
- POIRIER, Roger (1986). *Qui a volé la rue Principale ?* Montréal, Éditions Départ.
- POLANYI, Karl (1983). *La grande transformation*, Gallimard, Paris.
- QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Éditions Dunod, Paris, 287 pages.
- REBOUL (1983). *Rapport annuel*, Hull, Coopérative Reboul.
- REBOUL (1994). *Manuel du coopérateur*. Coopérative Reboul.
- COOPÉRATIVE D'HABITATION REBOUL (1998). *Manuel du coopérateur*, Hull, document inédit.
- ROSANVALLON, Pierre (1976). *L'âge de l'autogestion*, Paris, Éditions du Seuil, 185 pages.
- SAUCIER, Carol (1992). *Le quotidien pluriel*, Centre interuniversitaire de recherche, d'information et d'enseignement sur les coopératives, Rimouski, 218 pages.
- THÉRIAULT, Joseph-Yvon (1995). « La démocratie coopérative a-t-elle un avenir? » dans M.-T. Séguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, L'Harmattan, p. 47-58.
- TOURAINÉ, Alain (1978). *La voix et le regard*. Paris, Seuil.
- VAILLANCOURT, Yves et Marie-Noëlle DUCHARME, avec la collaboration de Robert Cohen, Christian Jetté et Claude Roy (2000). *Le logement social, une composante importante des politiques sociales en reconfiguration : État de la situation au Québec*, Université du Québec à Montréal, LAREPPS.

VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale*. La découverte. 125 pages.

VINCENT-DOMEY, Odette (1994). « L'industrie et le monde du travail. Histoire de l'Outaouais », dans *Histoire de l'Outaouais*, sous la direction de Chad Gaffield, INRS, Québec, p. 269.

## APPENDICE : CARTE DE GATINEAU, L'ÎLE DE HULL

La carte suivante nous montre l'île de Hull où ont eu lieu les expropriations dans la décennie 1970.

